

AYRA CONSULTORIA

EMPRESA JÚNIOR DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UFRJ



METODOLOGIA COACHING DE EQUIPE

PROJETOS

ANDRESSA MOTTIN

BETINA COSTA

ÉRICA STURIÃO

JOSÉ RENATO ZAPPA

VICTOR BURGER

Sumário

INTRODUÇÃO	3
1ª ETAPA: APRESENTAÇÃO E ALINHAMENTO COM O GERENTE	4
2ª ETAPA: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO PERFIL DA EQUIPE	5
2.1 ENTREVISTA COLETIVA	5
2.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E DOS PONTOS A DESENVOLVER.....	8
3ª ETAPA: ACOMPANHAMENTO DA EQUIPE	9
4ª ETAPA: PLANOS DE AÇÃO	10
CONCLUSÃO	11



Introdução

O Coaching de Equipe é uma prática da diretoria de Recursos Humanos que tem como objetivo acompanhar as equipes de projetos e de departamentos da Ayra Consultoria, visando potencializar os resultados dessas e tornar o trabalho o mais agradável e efetivo possível. A atividade será exercida por uma equipe formada por dois membros do departamento de Gestão de Pessoas (GP) e um membro do departamento de Coaching, a serem definidos pelo diretor de RH, trazendo assim uma proximidade para os dois departamentos, além de uma preparação para os membros de GP que almejam chegar ao departamento de Coaching.

Com essa prática, pretende-se traçar o perfil de cada equipe, além de identificar como é a participação de cada membro dentro das mesmas. Dentro desse perfil, serão detectados pontos como o objetivo e o foco do time, onde, como e quando querem chegar. É importante ressaltar que a equipe deve ser tratada como uma única unidade e não como um conjunto de membros.

Os membros de RH auxiliarão cada equipe na identificação dos seguintes aspectos:

- Pontos fortes e competências a serem desenvolvidas;
- Motivação pessoal;
- Expectativas e receios de cada um em relação ao projeto e à própria equipe.

Depois de ordenados os principais insumos necessários para o trabalho com a equipe, serão traçados planos de ação visando desenvolver as competências necessárias, alcançar os objetivos e potencializar os resultados. É muito importante que sejam levantadas formas de mensurar esses resultados, não só ao final, mas durante todo o trabalho realizado.

Para todo o processo, será utilizada a Planilha de Coaching de Equipe para Projetos, localizada no Dropbox. Nela estão todos os projetos que serão acompanhados, e está dividida para atender às necessidades de cada etapa. Suas funções estão explicitadas no decorrer desta metodologia.



1ª Etapa: Apresentação e Alinhamento com o Gerente

O início da atividade se dá com a apresentação dos membros de RH que farão o acompanhamento da equipe ao gerente do projeto. Eles deverão explicar como funcionará o Coaching de Equipe, mostrando o objetivo da prática, e como será a dinâmica das sessões, explicando sobre o que irá acontecer em cada uma delas. Além disso, eles deverão alinhar com o gerente como se dará o contato entre os coaches e a equipe, definindo com que frequência isso ocorrerá e qual será o papel de cada um ao decorrer de todo o processo. Ao fim da reunião, deverá ser decidido quando ocorrerá o primeiro contato com a equipe para início do coaching.

É de extrema importância que os membros de RH façam o contato com o gerente, passando para ele todas as questões sobre os métodos a serem utilizados e tirando todas as dúvidas que venham a surgir de modo a deixar o gestor daquela equipe bem tranquilo e alinhado com os membros do coaching. De forma alguma o gerente deve achar que perderá sua função ou posição devido ao trabalho que será realizado. Qualquer questão mais complicada deverá ser tratada frente ao Diretor de Recursos Humanos que poderá conversar com o gerente ou o Diretor de Projetos, caso surja necessidade.

A partir de então, deve-se preencher a planilha de Coaching de Equipe, na 1ª etapa, colocando as informações dos componentes, suas âncoras de carreira e os projetos que cada um está participando.



2ª Etapa: Análise e Descrição do Perfil da Equipe

A segunda etapa do Coaching de Equipe é a análise e descrição do perfil da equipe, processo fundamental para que os coaches entendam a melhor maneira de potencializar a equipe em estudo. Basicamente, serão duas atividades realizadas ao longo dessa etapa: Entrevista Coletiva e Análise dos Pontos Fortes e dos Pontos a Desenvolver.

Hoje na Ayra Consultoria temos três ferramentas usadas para traçar perfis: a Âncora de Carreira, a Metodologia DISC e os Perfis de Comunicação. Esses perfis são detectados através de questionários aplicados para a empresa pelos departamentos de RH. As informações específicas de cada membro sobre esses perfis devem ser adquiridas com o departamento de Coaching.

É importante ressaltar que nenhum desses perfis representa fielmente como são as pessoas e devem ser usados de modo a complementar uns aos outros. O coach deverá repassar que pontos de cada perfil se encaixam em cada membro em questão, de forma que consigam traçar o perfil da equipe como um todo a partir dos aspectos individuais. É necessário observar de que forma as características de cada um irão interagir com as características dos outros como, por exemplo, a comunicação mais expansiva de um membro frente a um perfil mais emotivo de outro.

2.1 Entrevista Coletiva

A equipe de RH deverá marcar uma entrevista com a equipe e com o gerente. Caso seja de comum acordo e haja disponibilidade para isso, é interessante que essa entrevista coletiva ocorra após a apresentação da equipe, durante a primeira reunião, de forma a dar um “*Kick Off*” no projeto já com o trabalho de coaching.

A importância de começar já na primeira reunião se deve ao fato de que nessa entrevista serão definidas questões importantes para o prosseguimento de todo o projeto como, por exemplo, as expectativas da equipe e algumas regras de convivência. Porém, caso seja contra a vontade do gerente ou não haja compatibilidade de horários, a entrevista deverá ser marcada com toda a equipe, consultores e gerente, o quanto antes.

Os membros de RH deverão se apresentar e explicar para a equipe como funcionará o trabalho, explicitando o objetivo do mesmo, a maneira como serão tratadas as informações ali recolhidas,



estabelecendo uma relação de confiança mútua baseada em transparência e sinceridade. É interessante explicar que nesse primeiro momento, a intenção é conhecer melhor a equipe e alinhá-los frente a um objetivo e uma forma de trabalho.

Nessa entrevista serão abordados os seguintes pontos:



As perguntas aqui elaboradas visam começar a despertar no time o sentimento de equipe, mostrando que juntos formam uma unidade. E é por isso que os membros de RH devem prezar sempre por fazer com que todos estejam alinhados nas respostas, provocando reflexões até que toda a equipe esteja de acordo com o que será registrado, sem rejeições.

Nesse momento um dos coaches deverá fazer as perguntas e os outros dois deverão anotar o que for falado pela equipe, para que a análise possa ser menos enviesada ao contar com dois pontos de vista.

Todos os dados e resultados obtidos da equipe pelo roteiro – em forma de texto, com todas as informações relevantes –, deverão ser postos no bloco de Entrevista Coletiva, localizado na 2ª etapa da planilha de Coaching de Equipe.

Roteiro:



Expectativas/Objetivos

- O que os motivou a querer fazer esse projeto?
- O que vocês têm a acrescentar à equipe?
- O que vocês pretendem desenvolver com esse projeto?
- Quais os resultados pretendidos com esse projeto?
- Qual o diferencial que vocês desejam gerar como equipe? E no projeto?
- Quais as expectativas dos consultores em relação ao gerente?
- Quais as suas expectativas em relação ao Coaching de Equipe?

Regras de Convivência/Responsabilidades

- Sugerir à equipe que sejam definidas regras de convivência com o objetivo de otimizar o trabalho em equipe e evitar conflitos;
- Estimular a discussão de um horário para trabalho, período do dia em que todos estariam disponíveis para reuniões e para trabalharem juntos;
- Acordar se o grupo dividirá as tarefas e cada um concluirá sua etapa individualmente ou se todos trabalharão juntos na sua elaboração;
- Estimular uma prática de feedbacks contínua na equipe, sugerindo uma dinâmica em que todos devem dar feedbacks entre si em uma roda.

Facilitadores/Dificuldades

- O que vocês acreditam fazer muito bem?
- Cite o que você acredita que é o ponto forte de cada um dos membros dentro da equipe. Por que?
- Escolha os três valores que mais combinam com você. Por que?

Exemplos de valores:

Liberdade - “Permitir que os outros façam suas próprias escolhas. Declarar os pensamentos e sentimentos sem medo da retribuição. Honrar o direito do grupo ao seu desenvolvimento pessoal.”

Integridade – “Atuar com uma conduta honesta e transparente.”

Espírito de Equipe – “Saber trabalhar em conjunto, respeitando o pensamento alheio e compartilhando sucessos e dificuldades.”

Ao fim da entrevista coletiva, será realizada uma dinâmica com a equipe do projeto, visando a integrar seus membros e a criar um senso de equipe. Os coaches responsáveis deverão sugerir a dinâmica.

2.2 Análise dos Pontos Fortes e dos Pontos a Desenvolver

Os membros de RH deverão se reunir com a equipe do projeto para definir junto a eles quais os pontos que eles consideram que são fortes e quais precisam ser desenvolvidos pela mesma. Como não há uma Avaliação de Desempenho para equipes de projetos, essa divisão das competências será feita da seguinte forma:

1. Deixar a equipe citar quais competências eles acreditam ter;
2. Alinhar com a equipe o que eles entendem por cada uma das competências;
3. Questionar a equipe sobre como eles avaliariam aquela competência na equipe: se sentem vontade de desenvolver, ou se acreditam já apresentar;
4. A cada decisão tomada em cima de uma competência, os membros de RH deverão questionar a equipe sobre o porquê da decisão e sempre tentar ao máximo provocar a reflexão nos mesmos;

OBS: *Caso alguma questão dessas citadas acima ocorra, é necessário que seja anotado em forma de observação para poder guiar o trabalho das próximas sessões da maneira correta.*

É importante ressaltar que de maneira alguma os membros de RH deverão sugerir ou citar alguma característica que eles tenham observado em relação à equipe. O processo deverá ocorrer através do questionamento da equipe a fim de que os próprios membros façam uma avaliação em relação ao que já perceberam. Além disso, as competências apresentadas e as que devem ser desenvolvidas deverão estar na planilha de Coaching de Equipe, na 2ª etapa.

Após essa discussão deverá ser montado o mapa de empatia da equipe, para tornar a análise mais visual e facilitar o entendimento por parte do grupo de suas características. Com o perfil montado, os coaches deverão passar a cada consultor e ao gerente a melhor maneira de lidar com cada um dos membros da equipe e, no caso do gerente, também como lidar com a equipe em conjunto.



3ª Etapa: Acompanhamento da Equipe

Após o fim da segunda etapa, deverá ser feito um acompanhamento da equipe do projeto, a fim de que eles possam trabalhar uns com os outros, acostumando-se a trabalharem juntos e avaliando as dificuldades e os facilitadores que aparecem durante o projeto. Além disso, eles poderão por em análise o perfil já traçado, fazendo esse autoconhecimento surtir um efeito positivo sobre o grupo.

Após um período de tempo, em torno de três semanas, os coaches deverão questionar o gerente para descobrir os problemas efetivos que eles estão enfrentando.

Questionário

- Vocês estabeleceram algumas regras de convivência? Quais?
- Como está o andamento da equipe?
 - Conflitos
 - Motivação
 - Compromisso com prazo
 - Feedbacks
 - Dificuldades
 - Facilitadores

Após, será preciso sentar com a equipe inteira e fazer com que eles mesmos identifiquem tais problemas. É sempre importante lembrar que os coaches não estão lá para dar respostas, mas sim para instigar os membros a chegarem às próprias respostas.

Ao fim dessa etapa, deverá ser feito um levantamento da evolução da equipe, observando se algo mudou, se surgiram novos problemas e se alguns foram resolvidos. Caso haja alguma mudança, as subetapas 1.4 e 1.5 deverão ser reestruturadas.

As conclusões colhidas nessa etapa deverão ser anotadas em forma de texto na 3ª etapa da Planilha de Coaching de Equipe.



4ª Etapa: Planos de Ação

Nessa etapa, os coaches deverão se reunir com a equipe para que eles possam definir seus planos de ação a fim de desenvolver os pontos que são necessários, considerando o tempo que têm disponível. A equipe deverá aplicar esses planos em conjunto e os coaches deverão fazer o acompanhamento dos mesmos, avaliando a eficácia dos planos de ação e o aparecimento (ou não) de novos problemas.

Para o acompanhamento dos resultados obtidos, será utilizada a planilha de Coaching de Equipe na 4ª etapa, que são os Planos de Ação, na qual se pode visualizar o desenvolvimento da equipe através do cumprimento de cada um dos tais planos e acompanhamento de competências almejadas. Logo, define-se o(s) objetivo(s) acordado(s) pela equipe, traçando os planos de ação para que isso seja alcançado.

Caso haja alguma alteração durante o percurso da etapa, os coaches deverão retornar para a 2ª etapa e, então, prosseguir com o trabalho.

Obs.: Na planilha, caso o plano de ação da competência definida seja alcançado, o andamento deverá ser preenchido com “1”, o que fará com que a barra de desenvolvimento seja preenchida. Caso contrário, deve-se preencher com “0”.



Conclusão

Depois de todo o processo de coaching de equipe, é possível traçar o perfil da equipe e a melhor maneira de com ela lidar. Com isso, espera-se melhorar a interação entre os consultores e os gerentes, que passarão a usufruir de uma fonte de informações sobre o perfil e o comportamento da equipe.

