



Programa de Desenvolvimento Executivo

Relatório Final



Coaching Executivo

Competências comportamentais para a gestão

Dezembro de 2017

Sumário

1. Projeto Desenvolvimento Humano - Polícia Federal	4
2. Coaching Executivo: evolução do cronograma de trabalho.....	5
3. Competências comportamentais	9
4. Evolução das competências mapeadas e priorizadas	10
5. Análise consolidada dos processos	10
6. Depoimentos	11
7. Considerações finais.....	14

1. Projeto Desenvolvimento Humano - Polícia Federal

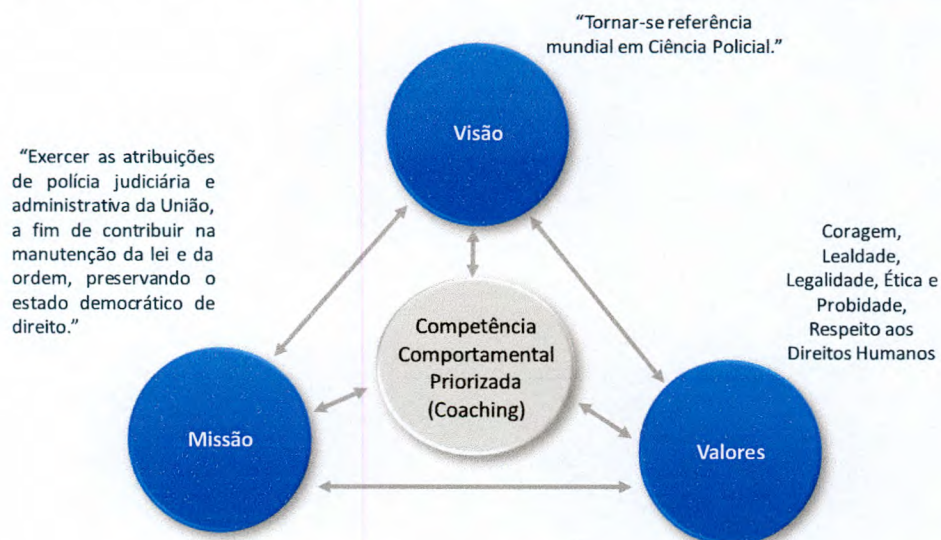
O referido projeto foi instituído pela Academia Nacional de Polícia – ANP com o propósito de contribuir para a manutenção da excelência na atuação da Polícia Federal e com o objetivo de potencializar os resultados da Instituição, a partir da expansão das competências dos líderes que integram a Alta Administração da Corporação, tendo como referência os seguintes orientadores estratégicos:

Figura 1: Orientadores estratégicos das iniciativas de desenvolvimento humano na PF



Por meio de processos de Coaching Executivo, foram mapeadas e priorizadas competências comportamentais, consideradas pelos Coachees como capazes de gerar o maior impacto positivo em suas habilidades de liderança, no contexto da Visão, Missão e Valores da Polícia Federal, conforme ilustrado na figura a seguir:

Figura 2: Competências comportamentais priorizadas em conexão com a Essência da PF



2. Coaching Executivo: evolução do cronograma de trabalho

A execução do cronograma de trabalho, com a realização das reuniões de coaching contratadas, apresentou a seguinte dinâmica:

1. Coachee: Leandro Daiello Coimbra

Total de reuniões realizadas: 10

Reunião 1: 17.07.2017

Reunião 2: 18.07.2017

Reunião 3: 20.07.2017

Reunião 4: 25.07.2017

Reunião 5: 28.07.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 6: 31.07.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 7: 09.08.2017

Reunião 8: 05.09.2017

Reunião 9: 08.09.2017

Reunião 10: 03.11.2017

2. Coachee: Rogério Augusto Viana Galloro

Total de reuniões realizadas: 12

Reunião 1: 17.07.2017

Reunião 2: 18.07.2017

Reunião 3: 20.07.2017

Reunião 4: 21.07.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 5: 09.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 6: 24.08.2017

Reunião 7: 15.09.2017

Reunião 8: 09.10.2017

Reunião 9: 20.10.2017

Reunião 10: 03.11.2017

Reunião 11: 16.11.2017

Reunião 12: 04.12.2017



3. Coachee: Maurício Leite Valeixo

Total de reuniões realizadas: 10

Reunião 1: 25.07.2017

Reunião 2: 27.07.2017

Reunião 3: 28.07.2017

Reunião 4: 08.08.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 5: 24.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 6: 18.10.2017

Reunião 7: 23.10.2017

Reunião 8: 31.10.2017

Reunião 9: 06.11.2017

Reunião 10: 13.11.2017

4. Coachee: Luiz Pontel de Souza

Total de reuniões realizadas: 12

Reunião 1: 17.07.2017

Reunião 2: 20.07.2017

Reunião 3: 21.07.2017

Reunião 4: 25.07.2017

Reunião 5: 31.07.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 6: 24.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 7: 08.09.2017

Reunião 8: 28.09.2017

Reunião 9: 09.10.2017

Reunião 10: 23.10.2017

Reunião 11: 28.11.2017

Reunião 12: 04.12.2017

5. Coachee: Elton Roberto Manzke

Total de reuniões realizadas: 12

Reunião 1: 18.07.2017

Reunião 2: 20.07.2017

Reunião 3: 21.07.2017



Reunião 4: 27.07.2017

Reunião 5: 14.08.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 6: 22.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 7: 05.09.2017

Reunião 8: 29.09.2017

Reunião 9: 20.10.2017

Reunião 10: 06.11.2017

Reunião 11: 21.11.2017

Reunião 12: 30.11.2017

6. Coachee: José Jair Wermann

Total de reuniões realizadas: 11

Reunião 1: 21.07.2017

Reunião 2: 27.07.2017

Reunião 3: 28.07.2017

Reunião 4: 08.08.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 5: 11.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 6: 22.08.2017

Reunião 7: 14.09.2017

Reunião 8: 20.10.2017

Reunião 9: 06.11.2017

Reunião 10: 21.11.2017

Reunião 11: 29.11.2017

7. Coachee: Marcos Aurélio Pereira de Moura

Total de reuniões realizadas: 12

Reunião 1: 08.08.2017

Reunião 2: 11.08.2017

Reunião 3: 22.08.2017

Reunião 4: 24.08.2017

Reunião 5: 08.09.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 6: 14.09.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 7: 03.10.2017

Reunião 8: 13.10.2017



Reunião 9: 13.11.2017

Reunião 10: 21.11.2017

Reunião 11: 28.11.2017

Reunião 12: 04.12.2017

8. Coachee: Omar Gabriel Haj Mussi

Total de reuniões realizadas: 12

Entrevista: 25.07.2017

Reunião 1: 27.07.2017

Reunião 2: 28.07.2017

Reunião 3: 08.08.2017 (Competências mapeadas)

Reunião 4: 22.08.2017 (Plano de Ação elaborado)

Reunião 5: 05.09.2017

Reunião 6: 14.09.2017

Reunião 7: 29.09.2017 (Competências mapeadas realinhadas)

Reunião 8: 13.10.2017

Reunião 9: 06.11.2017

Reunião 10: 17.11.2017

Reunião 12: 29.11.2017

Tabela 1: Visão consolidada da execução do cronograma de trabalho

Performer	Reuniões realizadas
Leandro Daiello	10
Rogério Galloro	12
Maurício Valeixo	10
Luiz Pontel	12
Elton Manzke	12
Jair Wermann	11
Marcos Moura	12
Omar Haj Mussi	12
Total	91
Percentual de execução	114%

3. Competências comportamentais

A seguir, são apresentadas as competências mapeadas nos processos de Coaching Executivo, com destaque para as competências comportamentais priorizadas pelos Coachees, mediante reflexão crítica sobre sua escolha e a conexão com a Missão, Visão e Valores da Polícia Federal.

Em consonância com a confidencialidade inerente ao Coaching Executivo e as características do programa customizado para a PF, as competências mapeadas estão em ordem alfabética, sendo:

Quadro 1: Descritivo consolidado das competências comportamentais mapeadas e priorizadas

Nº	Competências Mapeadas	Priorizadas
1	Autoconfiança	X
2	Capacidade de comunicar (em especial o falar)	
3	Capacidade de estabelecer vínculos externos	
4	Capacidade de motivar a equipe	
5	Capacidade de se reinventar	
6	Carisma da Liderança	
7	Compreender que o que está decidido está decidido (aceitar as consequências da minha decisão)	
8	Diplomacia para lidar com cenários adversos e com aliados nem sempre aqueles escolhidos por você	
9	Divulgar o que foi feito (na gestão)	X
10	Humildade	
11	Identificar o momento estratégico de falar	
12	Inteligência Emocional	X
13	Interação	
14	Liderança	X
15	Liderança natural	
16	Liderança participativa	
17	Liderança sob o aspecto decisório	X
18	Manifestação no momento adequado	
19	Manter as equipes integradas e extrair o melhor	
20	Melhorar a capacidade de convencimento	
21	Melhorar e aperfeiçoar o senso de justiça	X
22	Motivar pelo exemplo e apoio	
23	Ousar mais	
24	Paciência	
25	Persuasão e comunicação	X
26	Razoabilidade	X
27	Reconhecer o trabalho e qualidades das pessoas	
28	Ter um perfil mais tolerante e flexível	
29	Tranquilidade e reação proporcional	

4. Evolução das competências mapeadas e priorizadas

O quadro abaixo apresenta uma ilustração quantitativa das percepções dos Coachees, em relação à evolução das competências mapeadas e priorizadas nos processos de Coaching Executivo. Trata-se de uma amostra (59% do total), correspondente a cinco avaliações recebidas até esta data:

Quadro 2: Descrição ilustrativa da evolução das competências comportamentais mapeadas e priorizadas

Nº	Competências Mapeadas	Antes	Depois
1	Autoconfiança (priorizada)	8	9
2	Manifestação no momento adequado	7	9
3	Motivar pelo exemplo e apoio	8	9
4	Interação	7	8
5	Compreender que o que está decidido está decidido	4	8
6	Melhorar e aperfeiçoar o senso de justiça (priorizada)	6	9
7	Reconhecer o trabalho e qualidades das pessoas	5	8
8	Capacidade de motivar a equipe	6	8
9	Divulgar o que foi feito (priorizada)	5	10
10	Persuasão e comunicação (priorizada)	7	9
11	Manter as equipes integradas e extrair o melhor	8	9
12	Capacidade de estabelecer vínculos externos	7	9
13	Liderança participativa	8	9
14	Paciência	5	9
15	Humildade	6	8
16	Inteligência Emocional (priorizada)	7	9
17	Carisma da Liderança	7	9

5. Análise consolidada dos processos

Até a data de encerramento do cronograma, foram realizadas 91 reuniões (113,8% do total contratado), sendo que:

- 74 ocorreram de acordo com a agenda prevista no cronograma inicial ou em reprogramações realizadas no decorrer do trabalho;
- 06 foram reagendadas para datas posteriores às inicialmente previstas; e
- 11 foram antecipadas de acordo com a conveniência para os Coachees.

As percepções resultantes dos processos individuais do Coaching Executivo na PF podem ser complementadas pelos depoimentos a seguir.



6. Depoimentos

De modo a preservar a confidencialidade inerente ao processo de coaching com executivos, os depoimentos a seguir são uma transcrição *verbatim* das manifestações dos Coachees recebidas até o fechamento deste relatório.

Assim, os depoimentos dos participantes do Projeto de Coaching Executivo na PF serão identificados pelo termo “Avaliação”, seguindo do número de ordem do recebimento das avaliações finais. Sendo:

Avaliação 1:

Qual foi o resultado deste processo de Coaching Executivo para você?

“O despertar para a priorização ou ênfase na adoção de atitudes e exercício de habilidades que caracterizam a liderança. O aumento da autoconfiança, diante da maior interação, do conhecimento e domínio dos processos.

A reflexão sobre a necessidade de ter boa comunicação interna, de aprimorar a interação interna, a capacidade de ser convincente, de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando as dinâmicas dos processos, a qualidade dos serviços e trabalhos, estimulando e incentivando iniciativas.”

Qual foi o benefício deste processo de Coaching Executivo para a Polícia Federal?

“A capacitação de integrantes da Polícia Federal com as modernas técnicas e teorias de gestão.”

Que feedback você pode deixar à Academia Nacional de Polícia, a fim de aprimorar o Projeto Desenvolvimento Humano na PF?

“A sugestão da continuidade das capacitações de gestores visando o aprimoramento pessoal e profissional e a posterior difusão desses conhecimentos para maximizar a gestão do tempo, a gestão dos recursos humanos, a motivação, o engajamento, a inovação, o apoio tecnológico, etc.”

Avaliação 2:

Qual foi o resultado deste processo de Coaching Executivo para você?

“Está possibilitando que eu seja menos impulsivo e tome decisões com melhores chances de acerto.”



Qual foi o benefício deste processo de Coaching Executivo para a Polícia Federal?

“Evitar a tomada de decisões de forma impulsiva, portanto, com mais chances de acerto. Possibilitar o reconhecimento do trabalho em equipe, em especial dos subordinados, além de motivar a equipe. Evitar a tomada de decisões arbitrárias.”

Que feedback você pode deixar à Academia Nacional de Polícia, a fim de aprimorar o Projeto Desenvolvimento Humano na PF?

“O ideal é que todo chefe passe por um treinamento semelhante, não necessariamente com a mesma carga horária, mas que, ao menos, adquiram uma boa noção do coaching.”

Avaliação 3:

Qual foi o resultado deste processo de Coaching Executivo para você?

“O processo de Coaching Executivo, me ajudou a enxergar as ações que eu teria que executar para estabelecer claramente o meu resultado esperado. Com o andamento das reuniões consegui gerar um planejamento para alcançar o resultado por mim estabelecido.

O Sr. Olinto se manteve neutro, soube ouvir, perguntar, motivar e aumentar o meu nível de confiança para atingir o objetivo e, demonstrou que se importava com o sucesso no meu resultado final. O resultado proposto foi plenamente alcançado.”

Qual foi o benefício deste processo de Coaching Executivo para a Polícia Federal?

“Acredito que para a Polícia Federal o processo de Coaching Executivo irá ajudar a melhorar o desempenho profissional dos colegas que terão a oportunidade de participar do processo. O participante perceberá como melhorar a administração do seu tempo; irá adquirir e ter maior clareza de objetivos e valores; terá discernimento para tomar as melhores decisões; adquirirá maior confiança nas tomadas de decisões, enfim, terá condições de definir com maior facilidade as suas metas estratégicas para então tomar as decisões para o bom desempenho de suas atividades profissionais.”

Que feedback você pode deixar à Academia Nacional de Polícia, a fim de aprimorar o Projeto Desenvolvimento Humano na PF?

“Entendo que a Academia Nacional de Polícia deve continuar e aumentar o investimento que vem realizando em aprimorar as qualidades e conhecimentos dos servidores da PF e procurar promover planos de capacitação com base nas metas estipuladas pela organização.

A ANP deve procurar entender sempre mais as competências e atribuições dos servidores para criar capacitações que auxiliem no desenvolvimento de suas atividades diárias, com o objetivo de garantir o bom trabalho e incentivar a busca pela constante capacitação e reciclagem dos mesmos.



Também entendo ser muito importante que seja apontado claramente as funções e responsabilidades dos servidores, pontuando a participação de cada um e promovendo a sinergia do trabalho em equipe.”

Avaliação 4:

Qual foi o resultado deste processo de Coaching Executivo para você?

“O resultado foi a percepção de que eu efetivamente já possuía as competências desejadas para o meu desenvolvimento pessoal/profissional. Nas reuniões realizadas, tais competências foram identificadas, a partir do relato e da análise dirigida de minhas experiências, sendo então sistematizadas e desenvolvidas.”

Qual foi o benefício deste processo de Coaching Executivo para a Polícia Federal?

“Penso que para a Polícia Federal o principal benefício é consolidar a liderança participativa como competência comportamental a ser perseguida pelos seus dirigentes, a fim de que todos estejam conectados à mesma visão, missão e valores, gerando motivação e comprometimento nas equipes lideradas.”

Que feedback você pode deixar à Academia Nacional de Polícia, a fim de aprimorar o Projeto Desenvolvimento Humano na PF?

“O coaching executivo foi extremamente produtivo, em especial porque, via de regra, atropelado pelos compromissos diários, o diretor não concede a si mesmo um tempo para estudo, reflexão e auto-aperfeiçoamento. Na atividade realizada, havia um compromisso de reservar aquele momento apenas para pensar na carreira, na trajetória pessoal e profissional e como desenvolver as competências e capacidades necessárias para o enfrentamento dos desafios que se apresentam. Aguarda-se novas iniciativas do mesmo nível.”

Avaliação 5:

Qual foi o resultado deste processo de Coaching Executivo para você?

“Para mim significou evolução profissional, emocional e pessoal. A oportunidade de olhar para dentro de si e encontrar as respostas foi espetacular. Sinto-me um executivo muito melhor preparado emocionalmente e portador de ferramentas mentais e práticas para superar os desafios diários e excepcionais.”



Qual foi o benefício deste processo de Coaching Executivo para a Polícia Federal?

“Ao preparar seus gestores maiores, seus diretores, com a capacitação desse coaching a instituição passa a contar com gestores mais preparados ao enfrentamento das dificuldades usuais e excepcionais e, principalmente, os prepara a aceitar novas formas de liderança e a preparar os gestores do futuro.”

Que feedback você pode deixar à Academia Nacional de Polícia, a fim de aprimorar o Projeto Desenvolvimento Humano na PF?

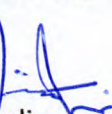
“Bem, gostaria de parabenizar a ANP e a Dale Carnegie pela iniciativa e excelente qualidade do curso, respectivamente. Nós diretores mudamos muito com o curso, para melhor tenho certeza e os demais gestores na cadeia hierárquica podem mudar também. Sugiro que o coaching de liderança seja inserido no Curso de Formação de Delegados de Polícia Federal e que a progressão na carreira só aconteça com a certificação em mais cursos avançados como o Coaching Executivo.”

7. Considerações finais

Nossos agradecimentos ao Departamento de Polícia Federal e à Academia Nacional de Polícia pela parceria e confiança no trabalho da Dale Carnegie. Para nós, o êxito alcançado na execução deste cronograma de trabalho, e os consequentes resultados desta etapa do Projeto Desenvolvimento Humano na PF, refletiram o espírito e os valores institucionais vivenciados pelos servidores da Polícia Federal.

Brasília, DF, 06 de dezembro de 2017.

Atenciosamente,



Olinto Abadia

Coach Executivo

Trainer Dale Carnegie

“*Coaching* é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas, de forma a maximizar seu desempenho. É ajudá-las a aprender, ao invés de ensinar algo a elas”.

Timothy Gallwey