



[Compre o livro ou o audiobook](#)

Conversas Semanais de Coaching

Como impulsionar o desempenho da sua equipe e potencializar a sua carreira

(*The Weekly Coaching Conversation*)

Brian Souza • ProductivityDrivers © 2014 • 192 páginas

Liderança / Coaching
Carreira

Ideias Fundamentais

- O baixo desempenho dos colaboradores se deve principalmente à falta de *coaching*.
- Quase metade dos colaboradores pesquisados relata que nunca recebeu qualquer acompanhamento de *coaching* ou *feedback* construtivos.
- Envolve os membros de sua equipe em “conversas semanais de *coaching*” individualizadas.
- Mais de cinco anos de pesquisa geraram a “Estrutura das Conversas Semanais de *Coaching*”, a qual foi projetada para melhorar o desempenho dos colaboradores.
- “Mude a sua abordagem” – A diferença entre a maior parte dos gestores e líderes de alto desempenho é a estratégia. Eles não agem como gerentes; eles agem como *coaches*.
- “Crie o ambiente propício” – Antes de tentar aplicar um programa de *coaching*, crie um ambiente ideal.
- “Transforme a conversação” – O *coaching* não é algo que um gerente seja obrigado a fazer. Um líder deve antes se tornar um *coach*. Isto requer uma mudança de mentalidade e um aprimoramento das habilidades.
- Os tipos de gerentes são: o “Microgerente”, o “Faz-Tudo”, o “Gente Boa” e o “Coach”. O *coach* promove uma maior produtividade e fomenta o *rapport*.
- Os *coaches* impulsionam o desempenho dos colaboradores seguindo uma fórmula simples: “Produtividade do Colaborador = Eficiência x Esforço x Eficácia”.
- Os *coaches* obtêm o máximo de suas equipes, pois investem muito nas mesmas.

Recomendação

Apenas os maiores *coaches* são capazes de liderar as melhores equipes. Esses gerentes notáveis ajudam as suas equipes a alcançarem desempenhos excelentes através de “conversas de *coaching*” e *feedback* produtivo regulares. O especialista em melhoria de desempenho Brian Souza ensina os líderes a se envolverem em conversações construtivas com os membros das suas equipes. Souza baseia este trabalho prático e inteligente em um amplo projeto de pesquisa de cinco anos envolvendo 2.000 gerentes e colaboradores. Ele acredita que os gerentes podem obter mais das suas equipes caso adotem a abordagem certa. Souza utiliza um recurso popular dos livros de negócios dos dias de hoje: a fábula corporativa. Ele cria dois personagens reconhecíveis e divertidos que transmitem as suas ideias de forma legível e instrutiva. Todas as palavras de sabedoria, bem como as tolices, surgem dos personagens e não da instrução direta do autor. A *getAbstract* recomenda os conselhos pragmáticos de Souza a líderes aspirantes, gerentes recém-promovidos e executivos experientes; em suma, qualquer líder que esteja buscando elevar o desempenho das suas equipes.

Resumo

Uma fábula

Os gerentes devem estabelecer um “*coaching* construtivo” como um processo contínuo que forneça *feedback* positivo para os membros da sua equipe. As experiências de Brad Hutchinson demonstram o porquê e o como. Hutchinson é um gerente de vendas que acredita saber tudo, até o dia em que passa a trabalhar com Mick Donnelly, um ex-treinador de futebol ainda conhecido carinhosamente como “Coach” por seus amigos e pelas pessoas das quais foi mentor. Coach ensina ao Brad quais são as demandas de liderança de uma equipe eficaz. Hutchinson trabalha na NPC, uma empresa *Fortune 500* que acaba de o nomear o líder de vendas do ano. O CEO planeja em breve homenagear Brad em um evento corporativo de gala, porém Brad quer celebrar imediatamente, portanto se dirige para o Halfback, um bar local muito popular.

*“Para que as pessoas a sigam você, elas devem confiar e acreditar na sua liderança (...)
Para que elas confiem e acreditem em você, você deve primeiro confiar e acreditar nelas.”*

Hutchinson costuma centrar-se apenas em si mesmo e nas suas ambições: “mais dinheiro, um título mais alto e maior prestígio”. Apenas alguns poucos funcionários aplaudiram quando um executivo da NPC anunciou que Hutchinson havia ganhado o grande prêmio da empresa. Na verdade, foi possível ouvir um murmurinho por toda a sala e os seus colegas pareciam não acreditar. A equipe de Hutchinson ficou especialmente surpresa. Na verdade, Hutchinson nunca deu muita atenção aos sentimentos pessoais dos membros da equipe. Ainda assim, ele imaginava que sua equipe estava feliz por ele e, com a sua falta de percepção típica, na saída convidou os colegas a irem ao bar. Ninguém da equipe de Hutchinson se juntou a ele. Lá ele conheceu um homem já idoso, porém intrigante, a quem todos chamam de Coach. Ele pergunta a Hutchinson por que ele define o sucesso como a capacidade de alcançar os seus próprios resultados ao invés dos resultados de toda a equipe. Hutchinson insiste que a sua equipa nunca atingiria resultado algum sem a sua intervenção pessoal.

“Os líderes “investem tempo para compreender o seu pessoal e alinhar os objetivos individuais de cada um na equipe aos objetivos da empresa.”

Coach faz um diagnóstico alarmante sobre Hutchinson: ele sofre da “Síndrome do Eu Primeiro”, ou SEP. Quando Coach lhe pede para definir o objetivo do seu trabalho, Hutchinson responde: “Alcançar os meus resultados”. Coach diz que ele está absolutamente errado: a sua verdadeira tarefa é a de “ajudar os membros da equipe a alcançarem” os resultados do grupo. Coach deixou claro que apesar do fato de que Hutchinson tivesse algo para comemorar, a sua equipe havia ficado de fora porque ele fazia todo o trabalho e levava todo o crédito. Em sua conversa com Coach naquela noite no Halftime, Hutchinson pôde admitir que sabia pouco sobre como ser um gerente de linha de frente, muito menos um “líder da linha de frente”. Ele foi promovido ao seu cargo atual com pouca formação e teve que aprender a se defender. Coach faz um acordo com ele, o contrato crucial do *coaching*: Coach promete “investir” o seu tempo e conselhos em Hutchinson caso este mude a sua atitude e passe a investir o seu tempo e conhecimentos na sua equipe.

Os quatro tipos de gerentes

Coach ensina a Hutchinson que há quatro tipos de gerentes, cada qual com uma abordagem distinta que afeta o relacionamento com as suas equipes e a produtividade de todos:

1. **O Microgerente** – Este gerente não confia nas pessoas sob sua supervisão. Os seus colaboradores acabam frustrados com essa desconfiança, o que prejudica o desempenho e desestimula a ambição. Resultado: baixa produtividade e baixo *rapport* (ou afinidade).
2. **O Gente Boa** – Este gerente se preocupa mais em ser amado pelos membros da equipe do que com os resultados. Resultado: alto *rapport*, porém baixa produtividade.
3. **O Faz-Tudo** – Coach vê Hutchinson como este tipo de gerente, aquele que subestima as capacidades da sua equipe e acredita que, “se você quer bem feito, é melhor fazê-lo sozinho”. Resultado: alta produtividade, porém baixo *rapport*.
4. **O Coach** – Os *Coaches* obtêm consistentemente o melhor desempenho e apoiam os membros da sua equipe, mantendo conversas semanais de *coaching* construtivas e fornecendo *feedback* positivo. Os *Coaches* mostram a sua fé no pessoal, ajudando todos, com afinco, a obterem o máximo das suas capacidades. Os *Coaches* procuram claramente se envolver com seus colaboradores. Resultado: alta produtividade e alto *rapport* que fluem naturalmente a partir desse envolvimento. Este é o melhor tipo de gerente.

“A maior parte dos gerentes está completamente alheia ao impacto que a sua abordagem está tendo sobre os membros da sua equipe e sobre o nível de desempenho do grupo.”

Estrutura das conversas semanais de *coaching* A habilidade mais importante a ser desenvolvida por um gerente é a habilidade em ajudar a sua equipe a facilitar uma conversa *coaching* e inspirar a equipe a atingir o seu desempenho máximo. Conversas regulares semanais de *coaching* são o fundamento da melhoria do desempenho da equipe. Quanto mais consistente for o seu *coaching*, maior o desempenho dos membros da equipe. Apesar disso, um estudo constatou que 44% dos trabalhadores nunca receberam qualquer *coaching* construtivo ou *feedback* de desenvolvimento. A maior parte dos gerentes não é treinada para orientar as suas equipes. Uma liderança sólida se baseia em um triângulo de três etapas que fornece a estrutura para a sua sessão de *coaching* semanal:

1. Mude a sua abordagem

O desenvolvimento da liderança começa com o desenvolvimento pessoal. Para obter o máximo dos membros da sua equipe de forma consistente, você precisa mudar a sua abordagem: “pare de agir como um gerente e comece a agir como um *coach*”. Esta transformação exige uma mudança de atitude. “Mude a sua mentalidade e você vai mudar o seu comportamento”, disse *Coach* a Hutchinson. “Tudo começa com você. Mude o seu comportamento e você vai mudar o seu desempenho. (...) Nada muda se você não mudar”. Você precisa adotar duas crenças fundamentais para se tornar um *coach*: é preciso acreditar que a sua equipe tem mais para dar e a sua função é tornar isso uma realidade.

2. Crie o ambiente propício

Pesquisas revelaram que há uma grande disparidade entre o nível de *rapport* que os gerentes acreditam ter e a percepção da equipe. Em suma, a maior parte dos membros de uma equipe não acredita que o seu gerente tem criado um ambiente no qual eles se sintam fidedignos, seguros, valorizados, apreciados, compreendidos, respeitados ou capacitados. Antes de tentar facilitar uma conversa *coaching*, o gerente deve primeiro criar um ambiente propício. O primeiro passo para criar este ambiente é o de “apertar o botão de reiniciar” do seu relacionamento com os membros da equipe através de um “papo de avaliação”. O objetivo é compreender melhor como eles percebem a dinâmica da equipe e sua abordagem de gestão. É como explicou *Coach*: “Para motivá-los a crescer com o *coaching*, você deve primeiro estar disposto a crescer com o *coaching*. Para convencê-los a se abrirem, você deve primeiro estar disposto a se abrir. Para levar os membros de sua equipe a abraçarem o *coaching* construtivo e o *feedback* de desenvolvimento, você deve primeiro abraçar o *coaching* e o *feedback*.”

3. Transforme a conversa

Os gerentes devem ajudar os membros da sua equipe a responderem a cinco perguntas decisivas para o *coaching*: “O que eles precisam fazer? Como eles devem fazê-lo? Será que eles já fazem isso? Eles já fizeram isso? E como eles podem melhorar da próxima vez?”. Estas cinco perguntas são cruciais porque elas estão diretamente conectadas aos quatro principais motivos por que os colaboradores não são mais produtivos. Para melhorar o desempenho da sua equipe, concentre-se nestas quatro áreas: a falta de eficiência (ou foco), a falta de esforço (ou motivação no trabalho), a falta de eficácia (ou competência) e a falta de prestação de contas (ou acompanhamento). Consolide as suas habilidades de *coach* através destas orientações:

- O segredo está na abordagem: “Pare de agir como um gerente e comece a agir como um *coach*”.
- As velhas regras que regem as interações entre líderes e funcionários não se aplicam mais. Você deve se adaptar a este novo mundo para ser eficaz.
- O aprimoramento de uma equipe espelha a dedicação do *coach* à equipe.
- Quanto mais tempo e esforço você investir no grupo, mais eles vão contribuir.
- Todo grande atleta se tornou excelente devido a um *coach* que “acreditava mais no atleta do que o atleta acreditava em si mesmo”.
- Examine-se e esteja disposto a mudar e enfrentar a dura jornada de maximizar o seu potencial para ser capaz de inspirar o pessoal a maximizar o deles.

- O *coaching* não é algo que você, como gerente, seja obrigado a fazer. Um *coach* é alguém em quem você, líder, deva se tornar.
- A verdadeira medida da sua vida não são as suas realizações. A verdadeira medida representa “quem você se tornou”.
- Você pode aprender a ser mais flexível, confiante, aberto e orientado ao trabalho em equipe, mas para isso você precisa de coragem.

Eu acredito em você

Hutchinson aprendeu com o *Coach* que, alterando a sua forma de gestão e se tornando um *coach*, ele poderia ajudar os membros da sua equipe a se sentirem “mais valorizados, dignos de confiança, capacitados e motivados para trabalhar”. Ele percebe que para se tornar um *coach* efetivo, ele deve investir tempo para conhecer as habilidades e objetivos de cada um. Enquanto a maior parte dos gerentes encara as metas organizacionais e as metas de desenvolvimento das pessoas como coisas distintas, os grandes *coaches* acreditam que são a mesma coisa. Uma das tarefas mais críticas de um *coach* é ajudar os membros da equipe a alinharem o seu foco pessoal e comportamentos aos objetivos estratégicos da empresa. Os *coaches* devem transmitir consistentemente uma mensagem decisiva ao seu pessoal: “Eu acredito em vocês”. Como *coach*, você somente vai “alcançar o seu potencial caso ajude primeiro os membros da sua equipe a alcançarem o deles”.

“A verdadeira razão porque a maior parte dos colaboradores não está fazendo o que deveria fazer (...) tem muito menos a ver com eles próprios e muito mais a ver com os seus gestores.”

Os *coaches* direcionam o desempenho do colaborador seguindo uma fórmula simples: “Produtividade do Colaborador = Eficiência x Esforço x Eficácia”. Os gerentes ajudam as suas equipes a atuarem de forma mais produtiva, darem o máximo em todos os momentos e adquirirem as habilidades e conhecimentos para realizarem bem o seu trabalho. Os *coaches* inspiram as suas equipes a assumirem as suas responsabilidades conforme a mesma fórmula. Os membros da equipe olham para você em busca de orientação. Se você estiver envolvido demais no seu próprio desempenho, eles não vão alcançar os seus objetivos. Ao explicar e aplicar a fórmula da produtividade, você garante que a equipe saiba o que você espera deles. A fórmula ajuda a orientar o desempenho de forma mais concreta.

Diretrizes gerais do coaching

Observe e avalie constantemente o desempenho os membros da sua equipe. Concentre-se nas áreas que possam ser melhoradas. Para que as suas conversas de *coaching* sejam transformadoras, faça com que sejam “curtas, diretas ao ponto e produtivas”. Lembre-se da regra 80/20: “fale apenas 20% do tempo e escute 80% do tempo”. Utilize perguntas provocativas para avaliar se eles sabem como fazer uma determinada tarefa. Sem perguntas eles não vão aprender e sem aprendizado eles nunca vão melhorar. Desenvolva a autoconfiança do grupo. O seu trabalho de *coach* é convencer os membros da equipe que eles podem fazer mais e melhor do que jamais pensariam ser possível. As suas conversas de *coaching* devem ajudar você a descobrir as habilidades de cada pessoa e os receios que impedem cada um de maximizar esses dons. “Para convencer, você deve primeiro estar convencido. Você não deve ter confiança apenas no seu produto e na sua empresa, porém antes de mais nada é crucial ter confiança em si mesmo”.

“No fim das contas, quando completarmos esta jornada que chamamos de vida, o importante não vão ser as nossas conquistas, mas sim em quem nos tornamos.”

As conversas semanais de *coaching* vão criar uma nova abertura entre você e seus membros da equipe. Essa abertura torna as pessoas especialmente vulneráveis quanto a suas opiniões sobre elas. Esteja consciente do seu tom de voz, escolha das palavras e linguagem corporal. “Tudo o que você faz e tudo que você aprende envia uma mensagem para o grupo”. Estimule-os a estabelecerem “metas semanais e orientadas aos processos” e reforce de forma positiva e constante as conquistas da equipe à luz desses objetivos. Eles precisam saber que você reconhece e honra a dedicação de todos, porque “o que é reforçado é realizado”. Incentive o progresso consistente e estável. Ajude-os a se aprimorarem um pouco dia após dia.

Cerimônia de gala

No evento de entrega do título de líder de vendas, Hutchinson pôde mostrar o quanto aprendeu e mudou. Durante o seu discurso de agradecimento, ele chocou os colegas afirmando que não era digno do reconhecimento e que recusava o prêmio. “Quando me tornei um gerente, eu achava que o meu trabalho era me destacar”, disse. “Eu estava errado. Agora eu percebo que o que importa são eles, a minha equipe”. Todos na sala o aplaudiram de pé.

Sobre o autor

Brian Souza é o fundador e presidente da ProductivityDrivers, uma empresa de *coaching* corporativo especializada em aprimorar o desempenho dos colaboradores e a produtividade organizacional.



Você gostou deste resumo?
[Compre o livro ou o audiobook
http://getab.li/22949](http://getab.li/22949)