



[Compre o livro ou o audiobook](#)

O Tao do Coaching

Aumente sua eficácia no trabalho ao inspirar e desenvolver as pessoas ao seu redor

(The Tao of Coaching)

Max Landsberg • Profile Books © 2015 • 224 páginas

Liderança / Gestão de Equipes

Liderança / Coaching

Ideias Fundamentais

- O *coaching* eficaz implica orientar os funcionários para eles obterem resultados, não dizer-lhes o que eles devem fazer.
- O *coaching* traz benefícios para o *coach*, incluindo melhores relações com os clientes, uma equipe mais forte, maior lealdade dos seguidores e maior autoconsciência.
- O *feedback* eficaz apoia-se em fatos concretos, de acordo com o acrônimo “AID” – as Ações, seu Impacto e os resultados Desejados.
- Organize as suas sessões de *coaching* segundo o acrônimo “GROW”: “Goal, Reality, Options, Wrap up” (Objetivo, Realidade, Opções e Conclusões).
- Adapte o seu estilo de *coaching* às habilidades de cada funcionário e à sua vontade de executar a tarefa.
- Identifique e explore o fator que motiva mais cada funcionário.
- Foque seu *coaching* nos objetivos estratégicos e operacionais da empresa.
- Se estão fazendo *coaching* a você, nunca adote uma postura defensiva. Ao contrário, expresse gratidão e faça o que o *coach* está pedindo a você.
- Adote passos voluntários, visíveis, irrevogáveis e específicos, para atingir o seu objetivo.
- Quando você estiver fazendo *coaching* a profissionais de altos níveis hierárquicos, adote uma atitude positiva nas primeiras sessões.

Recomendação

Com base em 30 anos de experiência, o especialista em *coaching* Max Landsberg escreveu esta terceira edição revista e ampliada do seu *bestseller*. Ele organiza seu modelo em capítulos concisos, cada um dos quais desenvolve um conceito fundamental, e mostra como fazer *coaching* segundo o modelo socrático, ao fazer perguntas estratégicas. Cada capítulo começa com uma caricatura pertinente e uma declaração sucinta, e termina com tabelas mostrando os problemas que Landsberg tratou e as soluções que ele sugeriu. Os numerosos anexos fornecem aos gerentes ferramentas e exercícios de avaliação específicos. Landsberg ensina o verdadeiro e difícil trabalho necessário para conseguir que as pessoas atinjam os seus objetivos no local de trabalho. Felizmente, seu livro não é fastidioso; é lido sem esforço, por estar dividido em seções de fácil assimilação. O autor ajuda você a exercer uma habilidade psicológica de forma personalizada, sem resvalar para o aconselhamento terapêutico. A *getAbstract* recomenda este manual esclarecedor e fácil de usar a todos que pretendem ser *coaches* excelentes e aos que estão recebendo *coaching*.

Resumo

Como ser um *coach* excelente

Você pode aprender a habilidade essencial de fazer *coaching* aos funcionários e você pode melhorá-la com a prática. O *coaching* apropriado beneficia tanto os *coaches* como os funcionários que recebem o *coaching*, e ele ensina-lhes uma variedade de habilidades, desde a melhoria da comunicação até à criação mais eficaz de equipes. Para ser um bom *coach*, siga estas 20 lições:

1. Você não pode ser um líder se não tiver seguidores

Sua eficácia como gerente decorre da sua capacidade para estimular, desenvolver e reter o talento. A maioria das grandes empresas está reduzindo o número de níveis hierárquicos – achatamento – e estão competindo para atrair e estimular apenas os trabalhadores mais promissores. Os funcionários sabem que algumas empresas têm culturas de *coach* fortes, e eles preferem trabalhar nelas. Com as rápidas mudanças nos mercados e na tecnologia, você não pode ficar esperando pelas ações de treinamento anual para manter os seus funcionários atualizados. Estimular o seu talento diariamente poupa muito tempo a longo prazo.

“A base do coaching eficaz é seguramente uma relação aberta e de confiança, conjugada com uma reserva importante de boa vontade dos dois lados.”

Você já não pode só dizer a alguém como fazer um trabalho. Você precisa fazer *coaching* e mentorear os seus funcionários. Os gerentes em busca da excelência também recorrem ao *coaching* para eles mesmos. Os membros da equipe devem ensinar e aprender, uns com os outros, habilidades e hábitos novos e preciosos. Se você se tornar um *coach* excelente, as pessoas quererão trabalhar para você e com você, e as suas relações com elas melhorarão.

2. Faça perguntas, em vez de apenas dizer as coisas

Os gerentes que se preocupam apenas com seu trabalho nunca serão bons professores. Para ser um *coach* eficaz, faça as perguntas certas. Isso ajudará você a orientar as pessoas a quem faz *coaching* para que elas consigam as suas próprias respostas acerca da tarefa, do prazo e das suas próprias habilidades. Ao longo de cada interação, os *coaches* precisam decidir o que é mais adequado: dar instruções e sugestões, ou fazer perguntas, ou uma combinação das duas. Se uma tarefa é crítica e um erro pode ser desastroso, você deve dar uma orientação imediata. Se você tem tempo e há margem de interpretação, você pode ser mais aberto e dar mais autonomia de decisão ao funcionário. Em cada situação, você precisa avaliar o interesse e o domínio do funcionário sobre o assunto, e decidir o que é mais apropriado.

3. Receber *feedback* implica a escuta ativa

Os funcionários que pedem *feedback* sobre as suas habilidades, ou seu desempenho em uma tarefa particular, exploram uma ferramenta preciosa para o local de trabalho e para a sua vida. Se você quer uma avaliação de uma dada área do seu trabalho, especifique o que você quer que seu *coach* avalie e escolha a pessoa adequada. Peça a alguém que tenha observado você a executar a tarefa específica em que você quer ser avaliado.

“Os coaches excelentes, embora cientes dos princípios psicológicos, geralmente trabalham de uma maneira mais direta, com comportamentos e ações observáveis.”

Por exemplo, obtenha *feedback* sobre seu desempenho como gerente ao pedir ao seu subordinado que avalie o seu trabalho e estilo de liderança. No caso de uma apresentação, peça uma crítica de um membro da audiência. Diga às pessoas o que você gostaria de discutir, e dê-lhes tempo para elas prepararem as suas sugestões. Escute sem uma atitude defensiva, dê o seu próprio *feedback* para desenvolver uma relação autêntica, agradeça e siga as orientações recebidas.

4. O *coaching* também beneficia o *coach*

O *coaching* autêntico nunca é inteiramente desinteressado. Investir diariamente 10 minutos em *coaching* cria 20 minutos diários de tempo suplementar para você, uma vez que isso ajuda os membros de sua equipe a se tornarem mais autônomos e mais competentes.

“Sócrates considerava-se como uma “parteira da compreensão”. Ele considerava que se pode ajudar as pessoas a compreender, mas não se pode fazê-las compreender – tal como uma parteira ajuda a criança a nascer, mas não a dá à luz.”

Para ser um *coach* genuinamente útil e excelente, você precisa conhecer a si mesmo. Ao aperfeiçoar as habilidades interpessoais que você precisa como *coach*, você melhora as relações com os clientes e consegue uma equipe mais leal e devotada. Seu pessoal compreenderá muito melhor como progredir se você indicar detalhadamente as razões de se fazer um bom trabalho. Já explicar-lhes os seus erros e dizer-lhes como fazer das próximas vezes provoca ressentimento e desempenho ruim.

5. Oriente, sem julgar, ao fazer *coaching*

Dar o *feedback* que um funcionário aceite sem sentir-se julgado ou objeto de especulação é uma arte sutil. Compartilhe as reações positivas sempre que possível. O *feedback* construtivo deve focar no comportamento e em fatos observáveis. Evite qualificações simplistas e suposições. Seus comentários devem focar no que o funcionário diz e faz, não no que você imagina que ele esteja pensando ou sentindo. Estruture a discussão usando o acrônimo “AID”, em que: “A” representa as ações, positivas ou negativas, do funcionário, na área considerada; “I” o impacto dessas ações; e, “D” os resultados desejados pelo funcionário. Evite o *feedback* negativo e nunca descreva uma deficiência sem dizer como superá-la.

6. Organize bem as suas sessões de *coaching*: comece na direção certa

O modelo “GROW” é uma ferramenta de *coaching* muito utilizada. No início, você, como *coach*, deve definir com seu funcionário um objetivo (*Goal*) específico para a sessão – isto é, um assunto a tratar e um resultado a atingir. Analise a realidade (*Reality*) com base nos exemplos e comportamentos particulares aludidos por você e pelo seu funcionário. Discuta as opções (*Options*) que o funcionário que recebe o *coaching* pode adotar. Escolha as opções. Acerte com ele a conclusão (*Wrap up*), que deve ter um compromisso para a ação, passos específicos e um prazo de execução.

7. As equipes excelentes superam as diferenças nos estilos de trabalho

Um teste de personalidade, como a Classificação Tipológica de Myers-Briggs, facilita a compreensão e o respeito pelos membros da equipe com estilos pessoais e modos de trabalhar diferentes. Convença os membros da equipe, gerentes e *coaches* a fazerem o teste. Assim, todos poderão usar a análise dos resultados para aumentarem a sensibilidade, tolerância, e compreensão das maneiras diferentes de pensamento e de comportamento.

8. Supere sua hesitação em fazer *coaching*, ou você nunca conseguirá delegar

Se você está relutando em fazer *coach* a outros, use uma via adequada para sair desse impasse como, por exemplo, simplesmente perguntando aos seus funcionários como eles gostariam de receber *feedback*. Se você recusa tentar ultrapassar este obstáculo, talvez seja necessário você reanalisar o seu desejo de ser um líder.

9. Os benefícios do *coaching* podem ser imediatos, mas apenas se ele for bem feito

Quando os funcionários não estão tendo um bom desempenho, tente a técnica do “*coaching* de benefícios imediatos”. Para sair do impasse em menos de cinco minutos, peça ao encarregado para listar todos os problemas em curso e identificar os responsáveis por cada obstáculo. Cada pessoa pode assumir a responsabilidade, atribuí-la a outro, ou dizer que o problema resulta da própria situação. Em função das respostas e do resultado pretendido, o *coach* e o funcionário podem elaborar um plano viável para ser executado em um dado prazo. Foque nas responsabilidades de cada funcionário. Capacite os funcionários de que há sempre soluções que podem ser adotadas, mesmo que pareçam insignificantes.

10. Avalie a vontade, não só as habilidades

Adapte seu estilo de *coaching* ao nível dos seus funcionários ao avaliar as suas habilidades e a sua vontade de executar uma tarefa, com a matriz “Matriz Habilidade/Vontade”. Você precisa diagnosticar com precisão, e sem preconceito, as habilidades e vontade dos seus funcionários. Ajuste o seu estilo de *coaching* a cada pessoa e a cada tarefa, para que você e os seus funcionários cheguem a uma avaliação consensual.

11. Quando um funcionário hesitar, primeiro instaure a confiança

Para fazer *coaching* aos membros da equipe pouco dispostos a colaborar, analise as razões da sua resistência. Por exemplo, você está trabalhando com um funcionário que não aceita as observações de ninguém da empresa, ou só não aceita as suas? Com base na resposta a esta pergunta, sugira várias opções de *coaching* para ajudar a instaurar a confiança. Só em casos excepcionais você deve sugerir que o seu funcionário recorra a um outro *coach*.

12. Você não consegue motivar os outros se eles não conseguem compreender você

Tente determinar em que ciclo, positivo ou negativo, está um funcionário. Tenha ciência que um ciclo negativo de inércia manifesta-se por uma falta de autoconfiança, comunicação deficiente com os outros, desempenho fraco e *feedback* insatisfatório. O *coaching* vai gerar resultados mais facilmente com funcionários que estejam em um ciclo positivo de motivação: um estado em que eles se sentem confiantes, querem dar o máximo para atingirem os seus objetivos, e buscam aprovação. Saiba o que motiva os seus funcionários para que você consiga apoiá-los psicologicamente quando eles precisarem disso.

13. Invista tempo antecipando as diferenças culturais

As culturas organizacionais e nacionais diferem significativamente em suas atitudes sobre a franqueza, hierarquia, consenso e individualismo. Quando você trabalhar a nível internacional, leve em conta essas diferenças. Sua prioridade é criar perspectivas e objetivos compartilhados pela equipe.

14. Saiba como formar equipes eficazes

Para criar uma equipe eficaz, os líderes precisam apresentar objetivos claros e viáveis, estimular as mudanças e o *feedback* oriundos da equipe, e avaliar continuamente os desempenhos da equipe e de cada um dos membros. Foque em uma abordagem ao trabalho bem definida, um dos fatores necessários para o trabalho fluído das equipes que Jon Katzenbach e Douglas Smith Focus apresentam em seu livro *The Wisdom of Teams*.

15. Use o poder das perguntas que abrem novas perspectivas

Uma boa pergunta de *coaching* leva o funcionário a analisar o assunto de um ponto de vista diferente. Seu desafio, como *coach*, consiste em encontrar as palavras e condições certas que conduzem a esse ponto de vista diferente, não uma ou duas vezes, mas permanentemente.

16. Os *coaches* trabalham com os fatos observáveis, não só com a intuição

Os *coaches* não são psicólogos nem terapeutas. Não procure problemas pessoais escondidos ou assuntos encobertos. Seja pragmático, foque nos fatos e trate apenas dos assuntos profissionais. Se alguém manifesta problemas pessoais significativos, encaminhe-o para um conselheiro qualificado.

17. Dar *feedback* aos superiores hierárquicos pode trazer benefícios

As habilidades corretas de *coaching* e *feedback* são aplicáveis para cima, para os lados e para baixo. No princípio, você pode se sentir menos confiante ao fazer *coaching* a um superior. Nas primeiras sessões, transmita apenas as mensagens positivas. Isso ajudará ambos a reforçar os hábitos e procedimentos corretos.

18. Seja eloquente ao definir os objetivos

A arte de definir objetivos, como os objetivos de processos e de desempenho, ou os resultados, consiste em colocar a barra suficientemente alta. Os objetivos devem ser “SMART”: Específicos (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), orientados à Ação (*Action-oriented*), Realizáveis (*Realistic*) e Temporalmente definidos (*Timely*). Os objetivos precisam ser visíveis; encoraje os seus funcionários a escreverem e tornarem públicos os seus objetivos. Isso permite a cada funcionário tomar consciência de um objetivo específico, definir e seguir os passos para atingi-lo.

19. Mentoreie alguém e seja mentoreado

Embora mentorear e fazer *coaching* sejam semelhantes, ao mentorear você cria e mantém uma relação mais profunda e abrangente. Como mentor, você pode se tornar amigo da pessoa que mentoreia e tratar muitos assuntos gerais e pessoais. Escute, encoraje e dê o exemplo, aplicando todas as técnicas que você usaria como *coach* de negócios.

20. Os efeitos do seu *coaching* podem ser ainda mais poderosos do que você imagina

Uma estratégia coerente de *coaching* deve incluir o pedido e recepção do *feedback* sobre o seu desempenho. Analise o que você ouve. O que você aprendeu? Esta ação de *coaching* é singular, temporária e está terminada, ou a relação vai continuar?

Sobre o autor

O *coach* executivo **Max Landsberg** é também o autor de *O Tao da Motivação*, *The Tools of Leadership* e *The Call of the Mountains*.



Você gostou deste resumo?
Compre o livro ou o audiobook
<http://getab.li/26402>