

COMO FORMAR LÍDER TÉCNICO EM LÍDER COACH



**LÍDERES QUE CUIDEM REALMENTE DOS SEUS
COLABORADORES PRESENCIALMENTE OU
EM HOME OFFICE.**

INTRODUÇÃO

Se tem um assunto que está em alta nesta fase que a sociedade está vivendo, é a **Liderança**, seja ela de assuntos médicos hospitalares, econômicos, políticos, familiares, escolares e os organizacionais. E os líderes sanduiches, então? Aqueles que estão entre os funcionários da operação e a Liderança maior, sejam Gerentes ou Diretoria, estão numa enrascada.



Escutam:

“

Vai lá e coloca pilha. Acelera, aproveita que estão em casa e pressiona para produzir mais. Mas olha...Vai com jeito, hem! Não vai espanar o cara, precisamos dele (a)

”

Bom, não precisa dizer que alguns parafusos podem se soltar neste momento. Mesmo daqueles engenheiros budas, que nunca tiveram que procurar um psiquiatra (cabe aqui uma observação: por puro preconceito, o mesmo que classifica os psicólogos como tratadores de loucos), precisaram rever velhos pensamentos e se preparar melhor para “o que der e vier”...

E como veio, hem?



Neste ebook você vai poder fazer um diagnóstico para saber quando é hora de investir no Cuidador, no Líder que tem que “bater e assoprar”, naquele que responde pelo resultado operacional ou financeiro. Ou seja, com este conteúdo você conseguirá identificar o momento certo de investir no profissional que não teve tempo de tornar-se um especialista em gente em tempos de guerra. Que é o que parece ser o que estamos vivendo no momento.

1º CAPÍTULO

ANÁLISE DO CENÁRIO – O MAPA DO TERRENO

No início de março, quando iniciou a pandemia:

Como estava minha organização? Qual era performance da minha Liderança? Qual era o desempenho de suas equipes? Faça um breve relato, comentários, produtividade x mercado aquecido ou não.

Essa pergunta é fundamental, pois temos que **separar o joio do trigo**. Outro dia, o CEO de uma empresa cliente me disse:

“a pandemia acabou com a minha empresa. Os líderes não conseguem organizar as tarefas e não estão conseguindo fazer as entregas, mesmo tendo demanda”.

A minha pergunta foi: antes da pandemia, eles conseguiam?

“Eh... mais ou menos” - foi a resposta dele.

Quem tem uma equipe mais ou menos não pode esperar um resultado “mais”. Ninguém dá o que não tem ou o que não foi preparado para tal. É quase tão matemático quanto a própria matemática. Mesmo assim, muitos insistem em não medir a capacidade de absorção dos seus Líderes Técnicos com relação aos aspectos Humanos, organização de tarefas, pulso para dar direção, administração do tempo e habilidade em fazer follow-up e por último, mas essencial, ser assertivo, saber falar não, sem ofensas ou juízo de valor.

Aí cabe outra pergunta:

Você conhece os seus Líderes? Já fez algum tipo de Assessment efetivo e congruente, que apontou gaps de competências em relação ao cargo? Exemplo: DISC (Perfil do Comportamento do Profissional) X ACF (Análise do Comportamento do Cargo).

Cheguei a citar na introdução o “cenário de guerra” que estamos vivendo. Essa nova realidade, com certeza, está forçando muito mais a sensibilidade dos Líderes em lidar com as nuances do Ser Humano. E com o home office elas se potencializaram. Se antes quando fazíamos uma pesquisa de clima, tínhamos reclamações do excesso de controle de alguns líderes, falta de apoio e reconhecimento, agora, mais do que nunca, temos essas e outras reclamações. Mas o que me deixa chocado é ouvir de funcionários, que não falam há semanas com seu Líder. Às vezes a intenção desse colaborador nem é falar sobre trabalho, mas apenas de receber um “oi”, ou compartilhar que caiu o dente do seu filho mais novo.

Acho melhor passar para outra pergunta:

Você sabe o que pensa a sua população? Você faz pesquisa de clima?
Qual a frequência nesse período de isolamento social?



2º CAPÍTULO

FAZER ANÁLISE – IMAGINAR OS PRIMEIROS PASSOS

É doloroso às vezes olhar para os nossos líderes e enxergar que são ótimos no que escolheram como profissão, mas sem habilidades para lidar com as pessoas, ou mesmo com os clientes, que esperam receber cuidados e a atenção devida.

Esta fase requer frieza e cautela, nem tudo está perdido. Talvez tenha que fazer movimentação de cargos, job rotation, criação de nova área, mesmo contando com o mesmo quadro de pessoal. Ou seja, tenha coragem de fazer modificações, e propor aquilo que talvez você já soubesse por intuição. Ferramenta de assessment, avaliações de cargo x profissional, nunca traz grandes surpresas, mas é necessário para documentar e dar feedback para todos envolvidos.

E não é só a falta de habilidade em lidar com pessoas que vão surgir. Na sua análise vai ser fácil descobrir dificuldade em lidar com regras, controles, procedimentos e com o seu próprio tempo. Ainda mais agora, que muitos resolveram oficializar o trabalho remoto.

Bom, você já tem suas próprias dicas para tomar algumas decisões:

Quais serão os primeiros passos, mesmo que sejam pequenos? Treinamentos? Coaching? Mentoria? Reuniões? Movimentações? Demissões (essa última deve estar bem fundamentada nos valores da empresa)?

A liderança organizacional, nunca precisou tanto como agora, ter no seu quadro de Líderes, os Líderes Coach: o Líder que administra, empodera seus liderados, compreende o ser humano por trás do cargo, gera entrosamento e integração da sua equipe, também com a equipe dos seus pares, e mais do que nunca, o líder que se faz presente para o acompanhamento na medida certa, das entregas diárias ou semanais, garantindo a produtividade esperada pela organização. O Líder Coach também se torna um Gestor de Projetos, que precisa entender das dificuldades para executar as atividades em um determinado cronograma.

E aí vai uma **grande dica** para você, gestor de RH ou o próprio CEO da empresa que se interessou em ler este ebook:

Seja o que for escolhido para o desenvolvimento dos Líderes (treinamento, coaching etc), certifique-se que você está aumentando o nível de consciência da sua empresa.

Como assim?

Explico:

> > > Ao fazer o assessment você conseguiu ter uma visão de desempenho comportamental global de todas as áreas vitais da empresa?

> > > Ficou claro quais são os gaps (os pontos de melhorias) que precisam ser desenvolvidos nos seus Líderes principais?

> > > Isso faz sentido quando é comparado ao que foi levantando na pesquisa de clima e/ou na pesquisa junto aos clientes?

> > > Isso pode também ter impacto positivo no seu mercado de atuação e no seu resultado geral?

> > > As ações tomadas nesses primeiros passos estão alinhadas aos valores e propósitos da sua organização?

Se em todas as perguntas você respondeu sim, continue lendo os próximos capítulos, pois acredito que estará próximo de obter sucesso nas suas intervenções.

Caso não tenha obtido o sim em todas, vale rever os levantamentos e ampliá-lo para melhor visualizar as suas escolhas e decisões.



3º CAPÍTULO

EXECUTAR UM PLANO – TEMAS ESSENCIAIS DO NOVO NORMAL

Uau! Será que vamos ter que criar “superman” ou uma “superwoman” que estará à frente disso tudo?

E aí está o motivo de tantas crises de ansiedade, depressão e outras complicações, que já existiam antes, e aumentaram muito em tempos de isolamento social e de liderança a distância. Tendo também como consequência os monitoramentos abusivos, ou mesmo mimos superficiais, ilustrados nas redes sociais com sorrisos e declarações de amor fiel a bandeira da empresa.



Não é necessário ninguém com superpoderes, mas sim de alguém disposto e aberto ao novo!!!!

Mas aí mora a sutileza do óbvio. Precisamos, em qualquer Programa escolhido e desenvolvido para o “*tratamento do cuidador*”, do Líder, gerar abertura entre a equipe e os Líderes. Começa por aí, a troca sincera de experiências, Best Practices, o que deu e o que não deu certo para conduzir a equipe (mas veja, isso só é possível se o grupo não tiver medo de se expor, de ser ridicularizado, trapaceado ou inferiorizado).

Recomendo a leitura do livro da Brené Brown - A coragem de ser imperfeito. É a partir da coragem de ser imperfeito perante os colegas, que se fortalece as bases do time da liderança. E dessa maneira, poder descer a postura e prática humana para os seus liderados, ou no seu próprio time, gerar a abertura necessária para fluir as atividades e os resultados.

Pergunte-se, como preparação, para lidar com este tema: abertura / confiança?

Qual é o grau de abertura entre os seus Líderes? Falam dos seus próprios erros e acertos? Há confiança entre eles?

Eu gosto muito da expressão abertura gera abertura, que gera confiança e assim podemos viver num ciclo virtuoso de verdades. O Psicólogo Will Schutz é um grande mestre nesse assunto.

Mas é muito provável que esse tema não surja solitário no seu levantamento. Temas como:

Rigidez x Flexibilidade,
Disruptura x Paradigma,
Resiliência,
Comunicação assertiva e
Compatibilidade de equipe,

deverão ter uma atenção especial.

Outra dica valiosa:

Escolha ações de desenvolvimento que não sejam despejo de informações. As pessoas já não aguentam mais receber informações apenas.

Sabe aqueles treinamentos bancários? Aqueles que depositam o conhecimento como se estivessem investindo na poupança ou nas bolsas de valores, aguardando o melhor lucro possível?

Esses métodos não são mais eficazes. Já se foi o tempo de passar 5 dias seguidos em treinamentos, que se encerram na sexta-feira com um happy hour após as 18h. **E na segunda-feira todos se perguntavam, o que haviam aprendido durante todos esses dias e o que mesmo poderiam colocar em prática a partir de hoje.**

As pessoas continuam sendo gente como sempre foram. Com a pandemia talvez sejamos mais gente ainda. A vulnerabilidade reforça fator humano em nós. As pessoas querem ser ouvidas, elas precisam processar o que está ocorrendo. Se os seus Líderes forem preparados como um Coach para ouvir, pensar e conversar sobre esses temas, fazer perguntas, fazer o outro ouvir, você leitor, estará mais perto de ter sucesso no seu plano de ação de desenvolvimento dos seus Líderes e funcionários.

4º CAPÍTULO

MEDIÇÃO DO SUCESSO – O LÍDER E A SAÚDE DA ORGANIZAÇÃO

Estamos vivendo um aumento considerável das doenças mentais e sintomas psicológicos desagradáveis provenientes dos impactos da pandemia de COVID-19, na população como um todo, inclusive pessoas empregadas que estavam ou estão trabalhando em home office. (Dados de pesquisa da *Coaching & Education* através do programa de Apoio e Acompanhamento Emocional).



Sendo uma realidade, vamos encarar, o Líder tem um papel fundamental na saúde da Organização. É sabido que o nome Coach e o Coaching em si, a atividade exercida pelo Coach, é usado de maneira espalhafatosa e comercialmente exagerada. É lamentável, mas não se prenda ao nome e sim na sua utilidade, assim não deixará de experimentar os seus benefícios.

Por que Líder Coach?

Imagine você entrar em contato com o seu Liderado e ao invés de oferecer controle, pressioná-lo e cobrar resultado, você conseguiria impulsioná-lo a dar o melhor? Conseguiria ouvi-lo nas suas necessidades profissionais e pessoais, não esqueça, é uma pessoa, e além de tudo, empoderá-lo nas competências que tem e, quando possível, lembrá-lo do sabor de desenvolver novas competências e crescer? Tudo isso utilizando uma comunicação assertiva, limpa, tom médio, linguagem adequada, firme e manter o bom humor?

Pode acreditar, é possível!

Pergunte-se, identifique e liste: dos Líderes atuais, quem poderia ser um modelo e multiplicador de uma nova filosofia de Líder Coach?

Você estará instalando verdadeiros cuidadores de gente, hubs capazes de conectar os profissionais aos objetivos da organização. Isso tudo praticado de forma transparente.

É comprovado que líderes autoconscientes, capazes de encontrar com a sua autoestima, com coragem de encarar conflitos e compatibilizar talentos, torna ele mesmo e a empresa mais felizes e saudáveis.

5º CAPÍTULO

PREPARO E VISÃO DE FUTURO – QUEM SOMOS E O QUE SEREMOS?

Planejamento estratégico, orçamentos e muitas outras novas formas de predizer o futuro já estão em curso, haja visto as grandes possibilidades incríveis que vieram junto ao Big Data e a Inteligência Digital (Artificial e Cognitiva).

Mas vamos lembrar aqui da velha perguntinha, **o que vamos ser quando “crescer”?**

Alguns estão trabalhando com um termo que não gosto muito, mas que estou vivendo junto a alguns clientes, **o que vamos ser quando “sobrevivermos”** a esta crise social e econômica?



Parece mesmo uma crise existencial. Mas se não é, vale estimular e provar do questionamento do que queremos quando passarmos dessa etapa. Olhar para os negócios futuros com muita honestidade e, se a resposta for seguir em frente com o melhor que tivermos, é o que eu rogo e espero. Vamos desenhar uma visão de futuro calcada em todas as ciências disponíveis, inclusive nos conhecimentos e ferramentas já existentes para desenvolvimento dos facilitadores da linha de frente, os nossos Líderes.

Registre aqui, se você fará estes questionamentos apenas ao seu setor ou a sua pessoa. Use no singular, porém se tiver condições de fazer este exercício com algum colega ou alguém no comando da organização, não perca a oportunidade, você pode salvar vários empregos.

O que vamos ser quando “crescer” ou “sobreviver”?

Eu vou encerrar lembrando que estamos diante do desafio das nossas premissas como Líder. Aquelas que aprendemos na escola, cursos e as duras penas na vida pessoal, profissional e principalmente diante das adversidades que estão por vir. Aquelas que não sabemos ainda como lidar, pois ocultas estão. Mas vamos reunir a nossa coragem de explorá-las e aproveitá-las ao máximo, com força, a somar no nosso repertório ao enfrentar essas batalhas.

A saída é a coragem de olhar para dentro da organização e se dispor a transformar as fraquezas em fortalezas.

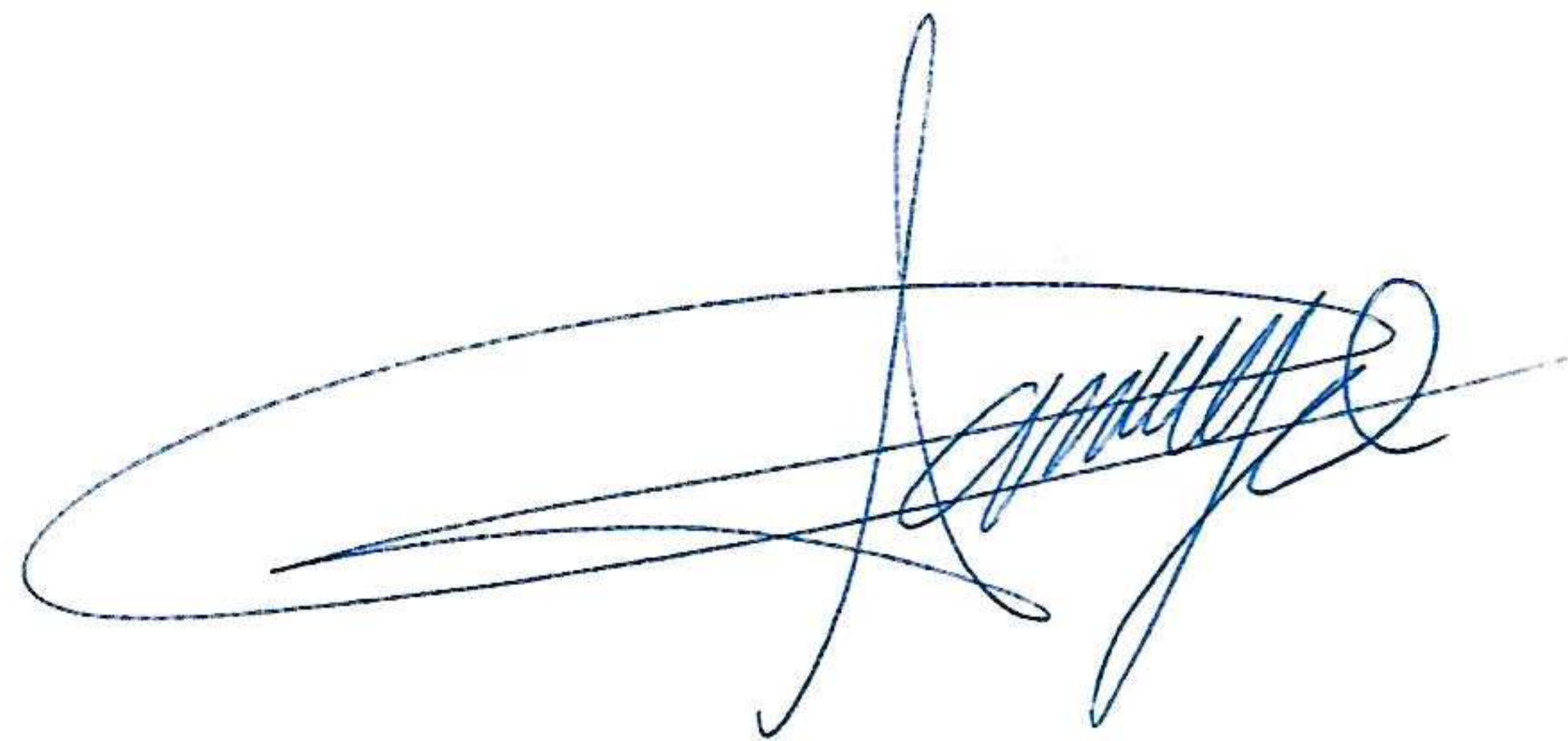
Assim vivem melhor empresas, funcionários, familiares e sociedade.

BIBLIOGRAFIA

SCHUTZ, WILL. PROFUNDA SIMPLICIDADE – Uma nova consciência do Eu interior. São Paulo, Agora, 1989.

BROWN, BRENÉ. A CORAGEM DE SER IMPERFEITO – Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é pode levá-lo a uma vida mais plena. USA – Tradução RJ, Sextane, 2013.

NOTA: este conteúdo é proveniente de muitas conversas, bate-papos com amigos, clientes e parceiros, aos quais sou muito grato.



Airton Camargo

Coach Executivo e Fundador da Coaching Education

