GCG

Global Coach Group
Lead for Good



Coaching de Liderança Global

Guia do Coach

Will Linssen

www.GlobalCoachGroup.com

Support@GlobalCoachGroup.com

Coaching de Liderança Global

Guia do Líder

Will Linssen

Para uso exclusivo de coaches certificados pelo Global Coach.

Nome do Coach: _____

Nome do Líder: _____

Copyright © 2020 Global Coach Group
All rights reserved. Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-1-7354087-2-9 (Print)
ISBN: 978-1-7354087-3-6 (eBook)

Para suporte técnico, entre em contato conosco em,
Support@GlobalCoachGroup.com

www.GlobalCoachGroup.com

Table of Contents

10 **Almeje**

1.1 Introdução
1.2 Comprometimento para Crescer
1.3 Planejamento de Feedback

70 **Concentre-se**

2.1 Feedback - Avaliação 360
2.2 Feedback – Entrevistas Comportamentais
2.3 Business Case

106 **Comprometa-se**

3.1 Comprometa-se com a Jornada
3.2 Comprometa-se com os Colegas de Trabalho
3.3 Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas

149 **Cresça**

GDD Mensal + Feedforward + Plano de Ação
GDD Trimestral + Feedforward + Plano de Ação

227 **Admin e Vendas**

© 2020 Global Coach Group

Cronograma do Processo de Coaching

SESSÕES	MÓDULOS	ATIVIDADES	TEMPO (min)
1. ALMEJE *(120 min)*	Introdução	• Líder e Coach • Jornada de Desenvolvimento em Liderança • Perguntas e Respostas	30
	Comprometimento para Crescer	• Comportamentos focados no EU/em NÓS • Comprometimento • Acordo	45
	Planejamento de Feedback	• Selecione os avaliadores • Planejamento do Cronograma • EC com Líder	30
	Finalização		15
2. CONCENTRE-SE *(120 min)*	Feedback Avaliação 360	• Introdução • Conversa	30
	Feedback Entrevistas Comportamentais	• Introdução • Conversa	30
	Business Case	• Resumo do Feedback • História dos Benefícios • Crie um Business Case	45
	Finalização		15
3. COMPROMETA-SE *(120 min)*	Comprometa-se com a Jornada	• Comprometa-se com as ACL • Comprometa-se com o *Business Case* • Comprometa-se com o Envolvimento	15
	Comprometa-se com os Colegas de Trabalho	• Seleção dos Colegas de Trabalho • Processo de Integração • Pratique a Integração	45
	Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas	• Histórias • Atividade + Conversa • 20 Hábitos Ineficazes	45
	Finalização		15
4-7. CRESÇA *(120 min)*	GDD	• Mensal • Trimestral • Final do Processo	15
	Feedforward + Plano de Ação	• Analise o Feedforward • Faça um Plano de Ação • Compartilhe e Comprometa-se	45
	Construção de Habilidades de Liderança		45
	Finalização		15

Global Coach Group

O Global Coach Group (GCG) é uma organização de coaching de liderança verdadeiramente global que integra o coaching com serviços de tecnologia inovadora para um mundo moderno. As mudanças na tecnologia não apenas mudaram o aprendizado organizacional, o desenvolvimento de liderança e o coaching, mas também mudaram a forma como os profissionais lideram e interagem com seus colegas de trabalho. Na GCG capacitamos os profissionais a liderar para o bem na era da digitalização.

Os líderes e suas interações com seus colegas de trabalho estão mais visíveis do que nunca e é por isso que o coaching precisa incorporar abordagens de “portas abertas” e transparência. Nosso coaching dá às organizações visibilidade clara sobre em que e o quanto seus líderes estão melhorando, e nossa metodologia fornece aos coaches todos os sistemas, ferramentas e tecnologias de que eles precisam para apoiar os líderes a ir para o próximo nível em seu desempenho profissional enquanto engajam suas equipes.

Com experiência em uma ampla gama de setores e níveis organizacionais em todo o mundo, nossa rede global de coaches aplica habilmente nosso processo de coaching altamente eficaz, porém sob medida, em uma grande variedade de idiomas, geografias e conhecimentos culturais. Além disso, a GCG fornece tecnologia incomparável, uma plataforma de coaching escalável para garantir que o coaching de alta qualidade e visibilidade em tempo real se transforme em resultados.

Trabalhamos com líderes de alto desempenho e alto potencial para levá-los aos próximos níveis de sua liderança no mundo atual VUCA (Em português: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo).

Liderar Para o Bem

Liderar Para o Bem é a crença e o compromisso que impulsiona grandes líderes. A verdadeira liderança adorna significado somente quando se esforça pelo bem dos outros. Alimentados pelo desejo de se tornar ainda melhores, hoje existem mais de 1 milhão de líderes que compartilham nossa crença e se esforçam para Liderar Para o Bem.

Esses líderes compartilham nossa visão de ser ***Bom para as Pessoas, Bom para o Progresso e Bom para a Permanência.***

Bom para as Pessoas

Um líder eficaz orienta sua equipe para fazer o que é certo e os apoia no crescimento, ao mesmo tempo em que garante o alinhamento com a organização. Esses líderes ajudam a identificar áreas específicas para o desenvolvimento e treinam os membros de sua equipe de forma autêntica e construtiva. Através disso, eles crescem melhor juntos. No fim das contas, isso molda positivamente a percepção dos colegas de trabalho, pois eles reconhecem este crescimento. Para todos, estar engajados e trabalhar juntos de forma coesa está no cerne dessa visão.

Bom para o Progresso

Os líderes trabalham pelo progresso para alcançar resultados significativos para si mesmos, suas equipes, sua organização e os clientes que atendem. O progresso holístico em nosso mundo em rápida mudança exige que os líderes tenham a agilidade necessária para se adaptar às demandas ao seu redor. Líderes que envolvem seus colegas de trabalho em sua jornada de desenvolvimento de liderança têm uma taxa de sucesso de 95%, uma em cada três empresas da Fortune 500 utilizou este processo de coaching. O valor que isso cria para o progresso é fundamentado em uma cultura de coaching que depende de um crescimento mensurável.

Bom para a Permanência

Grandes líderes impulsionam mudanças construtivas de comportamento de forma sustentável e se tornam parte de sua cultura organizacional. O impulso e os hábitos duradouros de cada um se enraízam na cultura, estabelecendo permanência e engajamento ao longo do tempo. O impacto que esses líderes causam é alimentado pela transparência de suas ações e sua missão fundamental para o bem maior das pessoas. Uma liderança saudável é algo que beneficia a todos, tanto a curto como a longo prazo

Will Linssen, MBA, MSc



"Fazendo a mudança acontecer para uma vitória tripla" é a base sobre a qual Will fornece aos altos executivos soluções empresariais eficazes e aplicações práticas de liderança que proporcionam resultados mensuráveis para seus desafios organizacionais específicos, resultando em uma vitória tripla para os líderes, suas equipes e seus negócios. Will tem mais de 30 anos de profunda experiência em cargos executivos e gerenciamento de negócios na Europa, América do Norte e Ásia. Após sua carreira de liderança executiva, Will construiu a rede de coaching internacional número 1 do mundo que evoluiu para o Global Coach Group (GCG), no qual atualmente é o CEO.

Experiência profissional

Will foi reconhecido como o Treinador de Coaching No1 do Mundo pela Thinkers50 (Reino Unido) e foi classificado entre os 10 melhores coaches de liderança do mundo pela Global Gurus (EUA). A Universidade de Harvard o convidou para ser tornar membro de seu Instituto de Coaching. Além disso, Will é um dos primeiros Master Certified Coaches da Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching. Há mais de duas décadas ele vem trabalhando com equipes executivas para melhorar de forma mensurável sua liderança e eficácia organizacional. Ele ocupou vários cargos de gerência geral e gestão de negócios em empresas multinacionais na Europa, América do Norte e Ásia e atuou na diretoria de várias multinacionais na Ásia. Will viaja pelo mundo treinando coaches executivos e líderes empresariais de coaching para utilizar a metodologia altamente eficaz da GCG.

Os clientes elogiam constantemente sua personalidade voltada para os resultados, combinada com seu estilo confiante, enérgico e empático. Um bom ouvinte e solucionador de problemas com profundo conhecimento de negócios e compreensão intercultural, ele tem sido reconhecido por suas habilidades criativas e analíticas, e a maioria de seus clientes executivos ocupam posições internacionais em uma ampla gama de indústrias da Fortune 500 nos EUA, LATAM, Europa, Ásia e Austrália, como por exemplo: AON, Allianz, BAT, Bayer, Coca Cola, GSK, ING, Kimberly Clark, LG, LinkedIn, McDonalds, Novartis, Pepsi, Philips, Philip Morris, Sanofi, Standard Chartered Bank, Syngenta, SC Johnson e Uber.

Qualificações e Acreditações

Will possui dois mestrados em Gestão Tecnológica e Administração de Empresas pela IMD (Suíça).
Will obteve uma série de credenciamentos profissionais reconhecidos no desenvolvimento de RH no campo de liderança, coaching executivo e avaliações por organizações internacionais de renome, tais como:

- Stakeholder Centered Coaching (Master Certified Coach MCC) para Coaching Executivo Individual, Team Coaching e Global Leadership Assessment.
- Avaliações de Desenvolvimento Organizacional e de Liderança da Human Synergistics
- Liderança de inteligência emocional de Daniel Goleman / Korn Ferry
- Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes da FranklinCovey
- Colaboração da equipe e gestão da diversidade da Belbin
- Ferramentas de avaliação de personalidade, como MBTI do CPP e Predictive Index da PI International
- Gerenciamento de desempenho executivo da HeartMath

Publicações

A Will escreveu vários livros de liderança e programas de certificação de coaching, mais notadamente:

- Next Level Leader, Lead for Good
- Global Leadership Assessment (GLA 360)
- Global Leadership Coaching, Coach Guide
- Global Team Coaching, Coach Guide

“Will Linssen combines incredible subject matter expertise with excellent skills in the area of leadership development and executive coaching. He is highly sensitive to cultural differences from an innate understanding and true appreciation of what is beneath the surface which enables him to build a bridge between Asian and Western management styles. He is more focused on getting results than anyone I have worked with in the management development community before and delivers!”
Arthur van Benthem, CEO BrandLoyalty International

Preparando o cenário, antes de iniciar os Laboratórios de Prática de Coaching!

Parabéns!

Você acaba de fechar seu primeiro processo de coaching e está prestes a iniciar o processo de desenvolvimento de liderança com este cliente. Nos laboratórios de prática de coaching a seguir, você percorrerá passo a passo cada sessão e aplicará o que aprendeu ao mesmo tempo que pratica suas habilidades de coaching.

Antes de iniciar, pense no seguinte cenário:

1. Você foi selecionado pela organização para fazer coaching com este líder (depois de uma consideração minuciosa de suas qualificações, habilidades e experiência profissional).
2. O líder entrevistou você e alguns outros coaches nas últimas semanas e ele escolheu você especificamente para ser o coach dele. O líder está animado para trabalhar com você e comprometido com o desenvolvimento de sua liderança.
3. Você já conheceu o gerente do líder e ele está interessado e comprometido com o crescimento e o desenvolvimento desse líder. O gerente assinou a confirmação da contratação de coaching (ou seja, o contrato) abaixo e, com isso, concordou com os termos e condições da contratação.
4. Na mesma época em que conheceu o gerente, você também conheceu o *Business Partner* de Recursos Humanos da organização e ele foi informado sobre o processo de coaching e confirmou que você é um ótimo coach para trabalhar com o líder em questão.
5. Todas as partes concordam com os termos e condições do contrato para a contratação de coaching.

Há um alinhamento claro de expectativas e todas as partes estão comprometidas com o desenvolvimento do líder e desejam que você comece imediatamente.

Se você concluiu bem o processo de vendas e deixou claro quais são as expectativas em torno da entrega do serviço de coaching, então todas as questões relacionadas aos cenários hipotéticos foram resolvidas antes de sua primeira sessão. Portanto, você não será confrontado com problemas como:

- E se o líder não quiser receber coaching?
- E se o líder não gostar de mim como coach?
- E se o líder não quiser envolver os colegas de trabalho?
- E se o líder não tiver tempo para as sessões de coaching?
- E se o gerente ou o RH quiser ter os relatórios de feedback 360 após a segunda sessão?
- E se o líder for promovido, sair ou se desengajar do processo?

Todas essas questões foram abordadas no processo de vendas e estão incluídas explícita ou implicitamente no contrato de coaching (amostra abaixo e mais detalhes no capítulo de vendas no final deste guia).

Aproveite seu primeiro processo de coaching ao fazer os laboratórios de prática. Estamos ansiosos para a contribuição que você dará aos líderes e seus colegas de trabalho em todo o mundo.

Lidere Para o Bem

Global Coach Group
Confirmação de Processo

Empresa Exemplo **Sr. Jeff Gustafson** Edifício Explorer, 2º andar, Avenida Central 15 Nova York, NY 10001 EUA	**Sua Empresa de Coaching Ltda** Andar 105º - Edifício Global Blue Tower, 29th Leadership Journey Parkway, Londres, W2 2AB, Reino Unido Tel. +55 11 3234-5678 Coach@GlobalCoachGroup.com www.GlobalCoachGroup.com

2 de abril de 2020

Caro Sr. Gustafson,

Obrigado por sua confiança no Global Coach Group (GCG). Como conversado, por meio deste fornecemos a você a confirmação para o processo de coaching de acordo com a proposta do Global Coach Group datada de 15 de março de 2020, nos seguintes termos e condições:

1. Conteúdo de processo: "Coaching de Liderança Global" (Processo de Coaching)

2. Pessoas-chave:

Líder(es) a receber coaching	Taylor Lee
Cada líder tem um grande interesse e comprometimento de aumentar de forma mensurável a eficácia de sua liderança no trabalho.	
Patrocinador(es) responsável(is) pelo(s) Líder(es)	Jeff Gustafson
Business Partner(s) de RH	Yuchiro Watanabe
Coach(es)	Bernard Benson

3. Coach(es):

Os Serviços de Coaching serão fornecidos por Coaches de Liderança Global certificados, conforme selecionado e acordado pelo Líder e pela Empresa. Se, durante o processo de coaching, o Líder, o Patrocinador ou a Empresa não estiverem satisfeitos com o Coach designado, o GCG, a pedido da Empresa, apresentará outro Coach adequado ao Líder. O GCG não cobrará por tal mudança de coach.

4. Avaliações: *Global Leadership Assessment* (GLA360).

5. Materiais de Coaching: O GCG fornecerá todos os materiais de aprendizagem relevantes para o Processo de Coaching, bem como cópias eletrônicas relevantes para que os Líderes possam usar os Materiais de Coaching com os subordinados.

6. Entregas:

- Material do Processo de Coaching para uso pessoal do Líder
- Relatórios de avaliação para uso pessoal do Líder (não compartilhado com o Patrocinador ou RH)
- 1-3 *Leadership Growth Progress Review* (*LGPR Pulse Survey*) (dependendo da velocidade de implementação) para Líder, Patrocinador e *Business Partner* de RH (se acordado pelo Patrocinador).

7. Taxas de coaching: Valor Grande
As taxas não incluem IVA e impostos retidos na fonte.

8. Condições de pagamento: O Processo de Coaching será implementado com base nas Condições de Pagamento indicadas abaixo e conforme acordado com base na proposta mencionada acima:

50% a ser pago a partir do aceite dos 6 meses de processo de coaching e antes da 1ª sessão de coaching.
Os 50% restantes devem ser pagos no prazo de 30 dias após a última sessão de coaching. A Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável NÃO se aplica.

Os pagamentos devem ser feitos para a conta da empresa designada conforme abaixo:

Banco:
Endereço do banco:
Código Swift:
Nº da conta:
Beneficiário:
Registro comercial / número de referência fiscal:

9. Entrega do processo de coaching:

Início: O Processo de Coaching começará imediatamente após o GCG ter recebido esta Confirmação de Processo devidamente assinada pela Empresa. As sessões de Coaching serão realizadas em datas e horários acordados mutuamente entre o(s) Líder(es) e o Coach.

Duração: A duração do Processo de Coaching é de 6 meses.

As sessões de coaching duram normalmente 2 horas e serão realizadas pelo menos uma vez por mês de acordo com os detalhes do Processo de Coaching anexados. Se o Processo de Coaching for baseado em uma Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável, o(s) Líder(es) e o Coach podem concordar que as sessões de coaching devem ser mais longas (ou mais curtas) de tempos em tempos para que o Líder tenha sucesso em aumentar sua eficácia em liderança, então a duração da sessão será estendida conforme acordado entre o(s) Líder(es) e o Coach, sem quaisquer custos adicionais. Ao mesmo tempo, o(s) Líder(es) e o Coach estão comprometidos em criar Crescimento em Liderança Mensurável de maneira eficaz para o(s) Líder(es) e o Coach.
Devido a circunstâncias profissionais ou pessoais, o(s) Líder(es) e o Coach podem concordar em adiar as sessões mensais de coaching para uma data posterior devido a, por exemplo, viagens de negócios, projetos curtos no exterior, licença maternidade/paternidade ou doença. Isso não será visto como uma interrupção do processo de coaching, conforme definido na cláusula abaixo. Nesse caso, o Processo de Coaching simplesmente durará mais de 12 meses, por exemplo, 15 meses ou mais, seja qual for o caso.

Local: As sessões de coaching serão realizadas nos escritórios do Líder. Caso o Líder selecione um Coach cujos escritórios estejam localizados em uma cidade diferente dos escritórios do Líder, os custos de viagem serão aplicados, a menos que seja acordado diferente.

10. Crescimento em liderança garantido e mensurável:

O Crescimento em Liderança será mensurado de 1 a 3 vezes durante o Processo de Coaching, principalmente dependendo da duração do Processo de Coaching. Para o Processo de Coaching de um ano em que é garantido o Crescimento em Liderança Mensurável, o relatório "*Leadership Growth Progress Review*" Final (último *LGPR Pulse Survey*) será usado para determinar o Crescimento em Liderança Mensurável. O Crescimento em Liderança Mensurável foi alcançado se o Líder mostrou um crescimento de eficácia em liderança nas 1-2 áreas de crescimento em liderança de 1,0 ou mais com base na média simples da opinião dos colegas de trabalho (excluindo a opinião do próprio Líder).
No caso de a Empresa decidir que o crescimento mensurável de liderança foi alcançado com base em um relatório anterior do *LGPR Pulse Survey* (por exemplo, após 6 ou 9 meses), o relatório do *LGPR Pulse Survey* será considerado como o *LGPR Pulse Survey* final e 100% das taxas de coaching devem ser pagas dentro de 30 dias após a sessão de coaching onde o relatório final do *LGPR Pulse Survey* foi informado ao Líder. A contratação de coaching iria então continuar até o final de seu prazo de acordo com o acordo mútuo entre a Empresa e o GCG.

11. Interrupção do processo:

Pela Empresa: Caso a Empresa ou o Líder opte por interromper ou descontinuar o Processo de Coaching por qualquer motivo, as seguintes taxas pro rata serão aplicadas:

- Cada Processo de Coaching inclui uma grande carga de trabalho durante os primeiros 3 meses. Se o Processo de Coaching for descontinuado dentro de 3 meses após a primeira sessão de coaching, 50% do total das Taxas do Processo de Coaching conforme estipulado nesta Confirmação de Processo de Coaching será aplicado.

- Nos 9 meses seguintes, cada mês representaria 5,5% do total das taxas do Processo de Coaching conforme estipulado nesta Confirmação de Processo de Coaching. Portanto, se, por exemplo, o Processo de Coaching fosse interrompido após 9 meses, as taxas totais do Processo

seriam (50% + 6 x 5,5%) = 83% do total das taxas do Processo de Coaching. No caso de um contrato de 6 meses, 50% restantes pro rata seriam 16,67% para os 3 meses finais e no caso de um contrato de 9 meses, os 50% restantes pro rata seriam 8,33% para os 6 meses finais.

- No caso de um Processo de Coaching de um ano com base em nossa Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável e no caso de uma Interrupção do Processo, os termos de pagamento serão automaticamente substituídos pelos termos: 50% a ser pago no aceite do Processo de Coaching e 50% a ser pago no prazo de 30 dias após a última sessão de coaching. Em caso de interrupção, procederíamos então com o faturamento dos 50% iniciais na data da interrupção.

Pelo GCG: Caso o Líder não esteja suficientemente comprometido para implementar e demonstrar crescimento em liderança mensurável para os colegas de trabalho, GCG está autorizado a interromper o Processo de Coaching nas seguintes condições:

- GCG e/ou o Coach usaria vários indicadores antes de decidir sobre uma Interrupção de Processo pelo GCG. Esses indicadores são, mas não se limitam a, por exemplo:
  - Não retornar ligações e/ou não responder a e-mails
  - Falta de implementação de planos de ação mensais significativos
  - Não fazer *follow-up* com os colegas de trabalho e não ouvir suas sugestões de *feedforward*
  - Resultados baixos no *Leadership Growth Progress Review*

- Vários esforços de boa fé serão tentados pelo GCG e/ou pelo Coach para resolver a situação antes de descontinuar o Processo de Coaching.
- A Empresa reconhece a confidencialidade da troca de informações entre o Líder e o Coach e, embora GCG possa colaborar na discussão acima, o GCG e o Coach não serão obrigados a fornecer qualquer prova dos indicadores acima, pois tal constituiria uma violação de tal confidencialidade.

- Se o GCG precisar decidir, com base nos indicadores acima, interromper o Processo de Coaching dentro de 3 meses após a primeira sessão de coaching, a Empresa não será obrigada a pagar nenhuma taxa caso o Processo de Coaching inclua uma Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável, conforme estipulado na Confirmação de Processo de Coaching.

- Em caso de Interrupção do Processo pelo GCG depois de 3 meses da primeira sessão de coaching, as mesmas taxas pro rata acima serão aplicadas, incluindo pagamentos relacionados aos três meses iniciais.

Por favor, devolva esta confirmação para nós assinada por pessoa autorizada pela Empresa por e-mail.

Atenciosamente,

John Lohan
Coach
Your Coaching Company Ltd

Aceito e acordado

Assinatura

(Nome e título) – Representante autorizado pela empresa

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Almeje

- **1.1 Introdução**
- 1.2 Comprometimento para Crescer
- 1.3 Planejamento de Feedback



Apresentação - Coach

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 5 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Ouça a apresentação do coach e faça as perguntas que desejar.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Transmitir valor, experiência e credibilidade

Lembre-se de que o único objetivo da apresentação é ganhar a confiança do líder no processo. Portanto, uma apresentação pessoal eficaz é breve (menos de 5 minutos, ou seja, no máximo 600 palavras) e atinge 3 objetivos:

- Transmite o valor que você pretende entregar, compartilhando sua proposta única.
- Estabelece experiência profissional por compartilhar os nomes de alguns clientes com os quais você trabalhou e obteve sucesso em uma posição ou setor semelhante.
- Constrói credibilidade compartilhando sua experiência profissional, credenciais e educação.

Exemplo de apresentação de coach: Will Linssen

Deixe-me fazer uma breve apresentação sobre mim com base no que considero relevante para você e sobre como vou apoiá-lo sendo o seu coach.

À medida que trabalho com executivos, o processo de coaching e desenvolvimento de liderança é focado em “Fazer a mudança acontecer para uma vitória tripla”, ao mesmo tempo em que você se torna mais eficaz como líder e aproveita para envolver sua equipe e impulsionar o desempenho dos negócios. Uma vitória tripla para você, sua equipe e sua empresa. É disso que se trata o Lidere Para o Bem. É bom para as pessoas, bom para o progresso, ou seja, desempenho, e bom para a permanência, ou seja, mudança duradoura.

Nos últimos 20 anos, fiz coaching com executivos de alto nível responsáveis por grandes empresas multinacionais como CEOs, CFOs, CXO, diretores regionais e diretores de unidades de negócios na Ásia, Europa, EUA e Austrália em uma ampla gama de setores, incluindo serviços financeiros, semicondutores, tecnologia, bens de consumo, farmacêutico, industrial, químico e muito mais.

Quanto à minha formação educacional e qualificações profissionais. Eu tenho dois mestrados. Um em Gestão de Tecnologia e um em Administração de Empresas pelo IMD (Suíça). E tenho várias certificações de coaching e desenvolvimento de liderança.

Em minha carreira profissional, tenho mais de 30 anos de experiência em empresas líderes na Europa, América do Norte e Ásia principalmente na área de produtos químicos, farmacêuticos, plásticos e consultoria.
Em minha carreira de coaching, construí a rede de coaching internacional nº 1 do mundo, que evoluiu para o Global Coach Group (GCG), onde atualmente sou o CEO.

A metodologia de *Feedforward Coaching* 360 do GCG é o processo de coaching mais eficaz do mundo. Essa metodologia envolvendo colegas de trabalho tem sido usada com sucesso por mais de um milhão de líderes em todo o mundo.

O sucesso do GCG também beneficiou muito minha marca pessoal como coach, pois fui reconhecido como o *Coach Trainer* nº 1 do mundo e classificado como um dos 10 melhores coach executivos pela Thinkers50 e Global Gurus. Para obter mais detalhes, você pode dar uma olhada depois no meu perfil que eu já enviei para você ou no meu perfil do LinkedIn.

Já falei o suficiente sobre mim por hora. A menos que você tenha alguma dúvida sobre mim, vamos falar sobre você. O que você acha?

Exemplo de apresentação de coach: Joanne Teh

Meu nome é Joanne Teh, e ajudo os líderes a criar mudanças sustentáveis para si mesmos e para suas equipes, para gerar um grande impacto nos negócios e aumentar o engajamento dos funcionários. Eu faço isso por maximizar os pontos fortes dos líderes, extrair diferentes perspectivas e levar suas capacidades de liderança para o próximo nível.

Nos últimos 10 anos, eu fui a coach de liderança e desenvolvimento organizacional para uma ampla gama de empresas, desde grandes multinacionais nos setores financeiro e governamental a startups tecnológicas emergentes, trabalhando com líderes executivos, diretores regionais e gerentes de país.

Minha graduação em Economia pela Universidade de Chicago me ajudou a ser bem focada em resultados de negócios no coaching, e meu mestrado em Harvard em estudos asiáticos me permitiram personalizar minha abordagem de forma mais eficaz para líderes que operam nestes ambientes diversos e multiculturais.

Também concluí recentemente um EMBA, para garantir que sempre levarei aos meus clientes o que há de mais moderno em desenvolvimento de liderança e estratégia corporativa. Além disso, sou Coach Professional Certificada pela Federação Internacional de Coaching, Master Coach Certificada e Coach Executiva e de Equipes pelo Global Coach Group.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Apresentação - Líder

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Volte no tempo e pense em um papel de liderança em sua carreira e responda às perguntas que o coach fará. Mantenha suas respostas sucintas (curtas e diretas).
Se você não consegue pensar em um exemplo relevante, pode usar o exemplo das próximas páginas.

Hoje é a segunda vez que você se encontra com o coach, desde que teve as conversas iniciais durante a reunião de apresentação, quando estava selecionando os coaches.

No final deste laboratório de coaching, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Entender de forma clara quais são as expectativas do líder em relação a você como coach e a ele mesmo para o processo de coaching

Assuma a liderança e faça essas perguntas ao líder. Use a escuta ativa e faça perguntas para entender melhor o ponto conforme necessário. Use alguns desses exemplos de perguntas para ajudar o líder a se sentir confiante em sua apresentação e para você coletar as informações relevantes para os objetivos dele.

1. **De onde você está vindo?**
    a. Você pode compartilhar 2-3 frases sobre sua educação formal?
    b. Quais 1 ou 2 coisas o atraíram para sua função / equipe / organização atual?
    c. Você pode descrever suas principais funções e responsabilidades em 2-3 minutos?
2. **Para onde você está indo?**
    a. Imagine você daqui a x meses e nosso processo acabou. O que você quer que as pessoas estejam dizendo sobre você?
    b. O que você terá realizado?
3. **Como posso ajudar sendo seu coach?**
    a. Por que estou aqui?
    b. Que tipo de apoio você espera de mim?
    c. Você quer uma pessoa que concorde com você o tempo todo ou prefere um coach que oferece resistência quando você está indo na direção errada?

Anotações

Exemplo de apresentação do líder

Coloque-se no lugar do *Chief Sales Officer* (CSO) da *BuyAnything Inc*., cujo principal negócio é *e-commerce*. A empresa tem receita anual de 1 bilhão de dólares e você é responsável por todas as vendas da empresa. Você tem 1.000 funcionários em 10 escritórios de vendas em 10 países diferentes, incluindo o seu próprio país. A sede da empresa está localizada onde você mora atualmente.

A seguir estão sugestões de respostas para as perguntas que o coach faria. Você pode mudar e / ou adicionar alguns comentários pessoais às respostas abaixo, conforme achar adequado. Seja natural e conversante.

1. **De onde você está vindo?**

    a. **Você pode compartilhar 2-3 frases sobre sua educação formal?**

    - Eu fiz meu bacharelado em Vendas e Marketing na Universidade de Chicago [ou coloque o nome da sua cidade (em vez de Chicago) ou a universidade de sua escolha]
    - E depois fiz um mestrado em administração de empresas na Universidade de Londres [ou coloque o nome da cidade ou universidade de sua escolha]

    b. **Quais 1 ou 2 coisas o atraíram para sua função / equipe / organização atual?**

    - Adoro vendas, pois se trata de atender às necessidades das pessoas e ver os clientes satisfeitos é ótimo. Sou um vendedor nato e adoro convencer as pessoas e ajudá-las a comprar. Quando as pessoas começam com um problema e terminam com um sorriso, tudo vale a pena.
    - Estou na organização há 15 anos e já trabalhei em várias partes da empresa, como operações, TI, cadeia de suprimentos, compras. Estive em quase todos os departamentos, menos no financeiro e no RH.
    - Acho que, em minha função atual, estou bem no centro de tudo o que esta organização representa e isso me prepara para um grande sucesso no futuro, quem sabe até me tornar o CEO. Já estou na minha função atual há 3 anos, embora as coisas estejam sempre evoluindo.

    c. **Você pode descrever suas principais funções e responsabilidades em 2-3 minutos?**

    - Como você já sabe, *BuyAnything Inc*. tem tudo a ver com compras online. A empresa tem receita anual de 1 bilhão de dólares e sou responsável por todas as vendas da empresa.
    - Como Diretor de Vendas, tenho 1.000 pessoas subordinadas a mim em 10 escritórios de vendas em 10 países diferentes.
    - Na minha equipe, tenho 14 funcionários que se reportam diretamente a mim. Isso inclui 10 diretores de vendas nacionais em vários locais e 4 pessoas aqui na sede. Esses são os chefes funcionais de *call centers*, eficácia de vendas, treinamento de vendas e análises e estratégia.

2. **Para onde você está indo?**

   a. **Imagine você daqui a x meses e nosso processo acabou. O que você quer que as pessoas estejam dizendo sobre você?**

   - Que eu me tornei um líder melhor para o qual eles gostam de trabalhar e que estamos todos trabalhando juntos de forma mais eficaz para cumprir o desempenho que combinamos. Mais alinhamento e delegação e menos discussões e conflito.

   b. **O que você terá realizado?**

   - O desafio para mim é que estamos crescendo rápido, temos cada vez mais novas pessoas na organização, então precisamos ter alinhamento com essas pessoas e, ao mesmo tempo, delegar e entregar. Temos que apagar incêndios constantemente para manter o processo e o desempenho nos trilhos. Quero melhorar a agilização desse processo com a minha equipe.

3. **Como posso ajudar sendo seu coach?**

   a. **Por que estou aqui?**

   Quero experiência e suporte para me guiar no processo de me tornar um líder mais eficaz. Eu sei que:
   - Tenho algumas respostas, mas nem todas as respostas certas.
   - Minha equipe tem algumas respostas, mas nem todas as respostas certas.
   - Meu gerente tem algumas expectativas e algumas delas nem sempre são realistas.

   b. **Que tipo de apoio você espera de mim?**

   - Experiência e visão dos meus desafios de liderança e gerenciamento de equipe. Isso incluiria recursos e orientações para soluções.
   - Quero um parceiro de treino para apresentar ideias e traçar estratégias de como implementar as mudanças necessárias para mim e minha equipe.

   c. **Você quer uma pessoa que concorde com você o tempo todo ou prefere um coach que oferece resistência quando você está indo na direção errada?**

   - Sou uma pessoa que sabe se expressar e que tem muitas opiniões, então compartilharei muitas das minhas ideias com você.
   - Sinta-se à vontade para refletir e responder com a resistência que achar necessária. Preciso das soluções certas para meus desafios de liderança e, se isso significar resistência e diálogo acalorado, tudo bem por mim.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Apresentação - Jornada de Desenvolvimento em Liderança

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Ouça a introdução da metodologia *Feedforward Coaching* 360 e faça as perguntas que desejar. Suas perguntas podem ser feitas por curiosidade, necessidade de clareza ou preocupação.

No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Deixar claro para o líder de forma geral o que é a jornada de liderança com foco no processo de *Feedforward Coaching* 360 e responder a quaisquer perguntas que o líder tenha de maneira concisa

Mesmo que você possa ter mencionado a metodologia *Feedforward Coaching* 360 em sua conversa de apresentação com o líder, você deve deixar claro quais são as etapas no processo de coaching desde o início.

Seu objetivo é fornecer uma visão geral de alto nível de 2 minutos do processo de coaching e então abrir para o líder fazer perguntas. A introdução deve apresentar brevemente as fases do trabalho e terminar descrevendo os resultados.

Lembre-se de que o único objetivo da apresentação é fazer com que o líder confie no processo.

Após a breve apresentação, você entra em uma sessão de perguntas e respostas sobre o processo de *Feedforward Coaching* 360. O líder terá algumas perguntas que são importantes para ele. Certifique-se de abordá-las da melhor forma, no entanto, respostas mais curtas costumam ser melhores do que respostas mais longas. Lembre-se de que as perguntas podem ser feitas por curiosidade ou preocupação (ou mesmo medo e ansiedade). Será útil se você mantiver suas respostas otimistas e a conversa animada. Use as perguntas e respostas da apresentação, pois elas respondem perguntas comuns.

Um conselho bem-humorado que me ajudou muito em liderança é: “Como líderes, não devemos nos levar muito a sério, porque ninguém mais faz isso”. Eu gosto disso porque me permite trazer leveza para uma situação como essa.

Introdução ao Processo de *Feedforward Coaching* 360

INÍCIO COMPROMETIDO			CRESCIMENTO
1	2	3	4 ~ 7
ALMEJE	CONCENTRE-SE	COMPROMETA-SE	CRESÇA
• Introdução • Comprometimento para Crescer • Planejamento de Feedback	• 360 • Entrevistas Comportamentais • Business Case	• Jornada • Colegas de Trabalho • Crenças de Pessoas Bem-sucedidas	

Anotações

Introdução ao Processo de *Feedforward Coaching* 360 - Exemplo

A primeira fase é Início Comprometido.

Usaremos algumas avaliações para nos ajudar a selecionar 2 áreas de alto valor para crescimento que são importantes para você e para a organização. Assim que for claro quais comportamentos devemos melhorar, convidaremos alguns colegas de trabalho para apoiar o seu desenvolvimento.

A próxima fase é Crescimento, que inclui um ciclo de *feedforward* mensal focado no futuro. Ela consiste em 3 etapas:

1. Peça sugestões focadas no futuro para melhorar suas áreas de crescimento (não se esqueça de agradecer às pessoas por suas valiosas contribuições!)

2. Reflita sobre as sugestões dadas e crie um plano de ação mensal

3. Aja de acordo com as sugestões fornecidas, compartilhando e implementando o plano de ação (lembre-se de fazer follow-up com os colegas de trabalho para verificar se a mudança é visível para eles)

A fase Crescimento também inclui a mensuração trimestral do crescimento em liderança. Todos nós sabemos que você só pode gerenciar o que pode medir. Portanto, a cada trimestre, perguntaremos a você e seus colegas de trabalho quanta mudança foi vista nos últimos 3 meses. Essa mensuração de -3 a +3 deixará claro qual é o retorno de seus esforços, respondendo à pergunta: “Quanto mais eficaz eu me tornei para meus colegas de trabalho?” A percepção deles é a realidade.

Existem três objetivos no processo de *Feedforward Coaching* 360:

- Primeiro, você cresce como líder tornando-se mensuravelmente mais eficaz
- Segundo, este processo de crescimento de liderança é transferido para você para que possa continuar a se desenvolver
- E terceiro, você estende o conceito para sua equipe, o que fará de você um líder ainda melhor uma vez que estará treinando seu pessoal.

Embora nosso processo seja por um período fixo, eu irei fornecer a você todos os recursos de que precisa para continuar a ter mais e mais sucesso progredindo com o apoio de seus colegas de trabalho. Também, fornecerei outras opções de suporte que podemos examinar perto do fim do processo.

Que perguntas você tem?

Apresentação – Perguntas e Respostas

Quando chegar a hora de fazer a seção de perguntas e respostas, lembre-se de que as perguntas podem ser feitas por curiosidade, preocupação, medo ou ansiedade. Ajude a si mesmo, mantenha suas respostas otimistas e a conversa animada. Um conselho bem-humorado que me ajudou muito em liderança é: “Como líderes, não devemos nos levar muito a sério, porque ninguém mais faz isso”. Eu gosto disso porque me permite trazer leveza para uma situação como essa.

Abaixo está uma lista de perguntas comuns e exemplos de respostas.

Pergunta 1: Como líder, quanto tempo isso vai me custar?

Além das nossas sessões de coaching de 2 horas por mês, você provavelmente gastará mais 2 horas. Ou seja, 4 horas por mês. A maioria dos líderes com quem faço coaching trabalha 40-50 horas por semana, somando cerca de 200 horas por mês. 4 horas seriam 2% das horas de trabalho. Investir 2% do seu tempo no desenvolvimento em liderança, tornar-se visivelmente mais eficaz como líder e ser reconhecido por isso, você diria que o investimento valeria a pena?

A resposta é sempre um grande *SIM*.

Pergunta 2: Quanto tempo isso vai custar para meus colegas de trabalho todo mês?

Menos de 5 minutos. E ficarão felizes em dar sugestões que irão contribuir para a eficácia de sua colaboração, o que afeta diretamente a qualidade de vida deles no trabalho.

Pergunta 3: Quantos colegas de trabalho devo envolver?

6 - 12 é um bom número. Normalmente, são os membros da sua equipe, seu gerente e alguns colegas.

Pergunta 4: Quem escolhe as áreas de crescimento em liderança?

Com base no feedback de seus colegas de trabalho e de seu gerente, você seleciona as áreas nas quais deseja melhorar. Em seguida, você conversará com seu gerente, para garantir que essas áreas sejam importantes para você e para a organização. Vou ajudá-lo no processo de escolha das áreas certas a serem desenvolvidas. Não se preocupe.

Questão 5: Por que o processo de coaching demora tanto? Sou um implementador de mudanças ágil e comprometido.

É ótimo saber que você está empenhado em se desenvolver como líder. Isso é importante. Ao mesmo tempo, a mudança leva tempo. Em vez de mudar comportamentos você deve criar hábitos, de modo que esses novos comportamentos se tornem naturais para você. E então você deve levar isso adiante, criando um mini-processo para ancorar essa mudança na organização. Além disso, seus colegas de trabalho desejam ver a consistência e a sustentabilidade da mudança. Isso leva tempo. Em nossa pesquisa, descobrimos que 12 meses de coaching cria um impacto 40% maior do que 6 meses do mesmo processo.

Pergunta 6: Por que preciso envolver colegas de trabalho? Não posso só trabalhar com você, já que você é um coach inteligente e experiente?

Duas coisas a considerar aqui:

1. Quem decide se os produtos da sua empresa são eficazes ou não? Sua empresa ou seus clientes? Claro, seus clientes. O mesmo se aplica à liderança. Quem decide se um líder é eficaz? O líder ou seus colegas de trabalho? Exatamente, seus colegas de trabalho. A percepção deles é a sua realidade.
2. Com base em nosso trabalho com um milhão de líderes, sabemos que 95% dos líderes que envolvem colegas de trabalho em seu desenvolvimento de liderança melhoram. A mesma pesquisa aponta que os líderes que não envolvem colegas de trabalho em seu desenvolvimento de liderança provavelmente não melhoram aos olhos de seus colegas de trabalho.

Portanto, a questão não é se você precisa envolver colegas de trabalho. A questão é se você deseja melhorar.

Pergunta 7: Como funciona o sistema de mensuração trimestral?

A cada três meses, você e seus colegas de trabalho preencherão uma pesquisa para mensurar sua melhoria nas áreas de crescimento selecionadas. Isso é chamado de *Pulse Survey* e fornecerá a você, a mim e ao seu gerente uma imagem clara de como os outros percebem o seu crescimento contínuo. Percepção é realidade.

Questão 8: Qual é o seu papel como coach neste processo?

Meu papel como coach é como um *personal trainer* de liderança:

1. Facilitador: Facilitarei seu processo de desenvolvimento em liderança e ajudarei você a manter sua mudança em liderança disciplinada e sistemática.

2. *Sparring* / Espelho: Serei seu parceiro de treino e de prestação de contas.

3. Recurso: Eu irei fornecer a você os melhores recursos para ajudar a melhorar a eficácia de sua liderança.

Pergunta 9: Posso pular (uma ou mais) sessões de coaching se ficar ocupado no trabalho?

Para atingir o crescimento que você deseja, devemos seguir um processo constante. Se você não puder comparecer a uma sessão de coaching, podemos reagendar para a semana seguinte. Sem problemas.

Pergunta 10: E se eu não gostar dos membros da minha equipe, ainda assim devo envolvê-los?

Você precisa envolver seus colegas de trabalho mais importantes. Estas são as pessoas com quem você trabalha com mais frequência. Esses são os relacionamentos que precisam ser melhorados. Portanto, *sim*.

Pergunta 11: Devo concordar com todas as sugestões que as pessoas me dão?

Não. Os colegas de trabalho lhe darão sugestões e você terá a liberdade de decidir se deve agir de acordo com essas sugestões. Isso fará parte das nossas discussões nas sessões de coaching.

Pergunta 12: E se eu obtiver notas baixas de um colega de trabalho que não gosta de mim? Isso não vai refletir mal em mim?

Se você envolver um colega de trabalho que pode não gostar de você, uma de duas coisas acontecerá:

1. O cenário mais provável é o seguinte: você pede sugestões a ele e ele vê que algumas de suas sugestões, junto com as fornecidas por outros colegas de trabalho, estão incluídas no plano de ação que você implementa. À medida que você avança e coloca em prática esses comportamentos sugeridos, será muito difícil para ele não lhe dar crédito por ter melhorado, uma vez que realiza o *Pulse Survey* trimestral. Na maioria dos casos, esse tipo de colega de trabalho vai mudar de ideia.
2. No caso raro de um colega de trabalho não mudar de ideia, isso ficará evidente na revisão final. Seu gerente pode, então, reconhecer seu crescimento publicamente, dizendo: *"Você fez um ótimo trabalho no aprimoramento. As opiniões de outros colegas de trabalho também refletem isso, embora haja uma pessoa que não consegue reconhecer essa melhoria. Lamento ver que este colega de trabalho parece estar agarrado às queixas do passado, incapaz de seguir em frente. Você fez um ótimo trabalho, pois a média mostra claramente o quanto você melhorou. Muito bom. Obrigado."*

O relatório do *Pulse Survey* mostra uma média simples de todos os colegas de trabalho, já as respostas individuais são anônimas.

Pergunta 13: E se um colega de trabalho não quiser participar do *Pulse Survey*?

Não tem problema. Eles podem fazer isso, se quiserem.

Questão 14: E se um colega de trabalho for transferido para uma equipe diferente, mudar para outra parte da organização ou deixar a organização?

Se isso acontecer, você deve substituí-lo por seu sucessor imediatamente. Eu vou te ajudar neste caso. Se isso acontecer nos últimos três meses do processo, você simplesmente continuará com menos colegas de trabalho. É por isso que é importante começar com 6-12 colegas de trabalho.

Pergunta 15: E se eu tiver apenas 3 colegas que podem ser considerados colegas de trabalho?

Podemos trabalhar com 3 colegas de trabalho, mas quanto mais, melhor. Deixe-nos revisar os colegas com quem você trabalha periodicamente, para ver quem podemos incluir como colegas de trabalho.

Pergunta 16: Posso mudar minha área de crescimento em liderança mais tarde, se for necessário?

Não. É importante escolher uma área de crescimento em liderança que seja forte o suficiente para trabalhar durante o processo de coaching. Com base no feedback, os líderes geralmente têm uma rica lista de áreas para escolher e a maioria delas não são soluções de curto prazo. Por exemplo, se um líder escolhe melhorar em “empoderamento”, há espaço suficiente para melhorias e não ficaremos sem ideias facilmente.

Questão 17: Posso escolher apenas uma área de crescimento? Posso escolher mais de duas?

Incentivamos os líderes a escolher apenas uma ou duas áreas de crescimento para se concentrar. Em nossa pesquisa, descobrimos que, quando uma pessoa fica melhor em uma área de liderança, ela se beneficia em várias outras áreas simultaneamente. Acontece o mesmo em nossa vida diária: ao começar a fazer exercícios, a pessoa irá desenvolver músculos, perder peso, obter mais energia, dormir melhor, ter a pele mais limpa e assim por diante. Da mesma forma, quando um líder melhora em uma área, muitas outras habilidades de liderança melhoram ao mesmo tempo. A chave do sucesso é manter o foco e não dividir sua atenção. Portanto, não mais do que duas áreas de crescimento devem ser selecionadas.

Pergunta 18: Não tenho certeza se essa abordagem de colega de trabalho funciona em meu ambiente (cultura, indústria, organização).

O envolvimento de colegas de trabalho no processo de coaching foi usado por um milhão de líderes em 6 continentes em todos os setores e tipos de organizações. As pessoas têm mais semelhanças do que diferenças. Este processo de coaching funciona bem com líderes que investem no desenvolvimento de sua liderança, que permanecem focados nas áreas de crescimento com as quais seus colegas de trabalho se importam.

Pergunta 19: E se (nem todos) os colegas de trabalho derem sugestões todos os meses?

Não tem problema. Com base nas sugestões que você receber, junto com as suas e as minhas, você criará um plano de ação e enviará a todos os colegas de trabalho.

Pergunta 20: O que significa a última etapa “fazer *follow-up*”?

À medida que você implementa seu plano de ação, é bom verificar com os colegas de trabalho se eles notaram as mudanças que você está tentando fazer e como isso está ajudando eles. Eis um exemplo: “Olá John, incluí no meu plano de ação “fazer mais perguntas nas reuniões”. Tenho tentado fazer isso nas últimas duas semanas em reuniões com você. Você percebeu isso? Como isso tem ajudado você?”

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG Global Coach Group
Lead for Good

Almeje

1.1 Introdução

▶ **1.2 Comprometimento para Crescer**

1.3 Planejamento de Feedback



Comprometimento para crescer

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 45 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Como líder, você está animado e comprometido em melhorar o desenvolvimento de sua liderança.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Obter o comprometimento com o crescimento em liderança por ser Focado em NÓS

Como você sabe, quando um líder está comprometido em ser Focado em NÓS, você terá sucesso em todos os processos. A boa notícia é que os líderes coachiáveis não são necessariamente aqueles que são muito habilidosos em serem Focados em NÓS. Na verdade, são os líderes que se comprometem em demonstrar essas habilidades e comportamentos com mais frequência.

Portanto, ao avaliar o comprometimento para crescer, nosso objetivo não é avaliar o estado atual do líder, seus sentimentos sobre a jornada de crescimento em liderança ou o processo de coaching. Em vez disso, queremos avaliar a compreensão do líder sobre as diferenças comportamentais entre um líder focado no EU e um focado em NÓS. Em seguida, queremos que avaliem seu comprometimento em demonstrar essas qualidades e pedimos permissão para cobrá-los desse compromisso.

Programação para uma discussão eficaz:

- **Apresente a importância do Comprometimento para Crescer. Eis um exemplo conciso de tal apresentação (em menos de 3 minutos):**

  "Com base na minha experiência pessoal e em todos os pontos de pesquisa do *Feedforward Coaching* 360 apontando para a mesma coisa, o sucesso na mudança em liderança requer o Comprometimento para Crescer. O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS na sua liderança do que no EU. Líderes Focados em NÓS, estão comprometidos com três abordagens específicas:

  - **EU VOU**. EU VOU significa fazer com que o processo de mudança em liderança esteja relacionado a VOCÊ (o líder). Essa qualidade é visível em líderes que entendem que "só VOCÊ pode mudar VOCÊ". Esses líderes estão dispostos a sair de sua zona de conforto, ficar vulneráveis, desapegar dos seus egos, testar coisas novas e repensar crenças fortemente estabelecidas sobre o que é preciso para fazer uma mudança. O lema deles é "Não há conforto na zona de mudança e nenhuma mudança na zona de conforto!" Quando algo não funciona, eles procuram corajosamente descobrir o que funciona.

  - **NÓS VAMOS**. NÓS VAMOS é a segunda abordagem que você encontrará em líderes comprometidos com o crescimento. É visível em líderes que mudam para beneficiar a si mesmo e aos outros. Eles estão dispostos a admitir que não são perfeitos e levantam a mão para dizer: "Quero a SUA ajuda para me tornar melhor como líder". Esses líderes estão dispostos a envolver seus colegas de trabalho e considerar suas sugestões. Só assim o líder muda de uma perspectiva Focada no EU para uma Focada em NÓS.

  - **VAMOS LÁ**. A terceira abordagem que encontrei em todo líder altamente comprometido com o crescimento é a prontidão para dizer "VAMOS LÁ" e a inclinação para agir e executar seu plano. Isso inclui coletar sistematicamente sugestões de feedforward, criar um plano de ação e fazer o que eles disseram que fariam. Os líderes precisam de consistência para aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

- **Convide o líder a descrever os comportamentos dos líderes que são Focados no EU e em NÓS.**

  Use um estilo de comunicação conversante neste exercício para maximizar o impacto. Quando o líder falar sobre um comportamento, repita-o e expanda-o. Por exemplo, se o cliente comentar que um comportamento Focado no EU é "interromper outros enquanto falam", você pode repetir e expandir dizendo: "Exatamente. Eles interrompem outras pessoas e promovem suas opiniões em conversas. O que mais?" Esse estilo de conversa dá confirmação para o líder de que deu as respostas certas, permite que você repita e DÊ NOME ao comportamento e mantém a conversa focada em adicionar mais comportamentos. Ao usar esse estilo de conversa, o exercício se torna menos uma avaliação e fica mais focado em obter uma lista final criada pelo próprio líder. O elemento crítico desta atividade é que o líder tenha feito a lista. Ele explicou sua compreensão de como o Comprometimento para Crescer se transparece ou NÃO.

- Depois de criar uma lista abrangente (embora não necessariamente exaustiva) dos comportamentos de tais líderes, você pode fazer a grande pergunta: **Nossa mostra que os líderes Focados em NÓS melhoram com sucesso sua eficácia em liderança e os líderes Focados no EU não. Em uma escala de 1 a 10, qual é o seu nível de Comprometimento para Crescer?**

  Faça com que eles se comprometam com um número. A maneira como eles respondem a essa pergunta e a este exercício dará a você uma visão poderosa sobre sua prontidão para o crescimento em liderança. Por exemplo, um número entre 8 e 10 mostra um alto grau de comprometimento para crescer

- Agradeça e pergunte: “Se você não está estiver sendo esse ‘9’ que gostaria, você me permitiria apontar isso para você? 100% dos líderes respondem com um *Sim, claro!*

- Você pode acrescentar, dizendo ao líder que: “O exercício que acabamos de fazer é como uma confissão antes da transgressão. O que você acabou de descrever como comportamentos de pessoas Focadas no EU são as coisas que pode ser que você faça quando estiver no lado inferior da escala de 1 a 10. E do outro lado estão as coisas que você provavelmente fará quando estiver Focado em NÓS. Estar na parte baixa da escala é muito humano, mas não muito útil. Portanto, obrigado por me dar permissão para ajudá-lo a se manter nessas qualidades, pois esse é o seu caminho garantido para aumentar a eficácia.”

- Apresente o Acordo para Crescer e faça com que seja assinado. Aqui está um exemplo do que você pode dizer:

  “Além do contrato formal para processo de coaching com sua organização, é importante esclarecer as regras do processo para nós. Este simples Acordo para Crescer compromete ambas as partes a cumprir com as regras básicas de um processo bem-sucedido. Para o coach, o compromisso é facilitar o processo, fornecer incentivo construtivo e resistência, e responder em tempo hábil às perguntas fora das sessões de coaching. O líder se compromete a se engajar no processo: mostrar Comprometimento para Crescer, liderar com estilo Focado em Nós, selecionar as áreas de crescimento adequadas, solicitar feedforward, implementar Planos de Ação e obter feedback a cada três meses. O acordo é simbólico, um documento que sincroniza as expectativas de ambas as partes em um só lugar. Dê uma olhada no Acordo para Crescer e assine na parte inferior. Eu já assinei lá também.”

Comprometimento para Crescer

O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS na sua liderança do que no EU. Líderes Focados em NÓS, estão comprometidos com três abordagens específicas:

- ➢ **EU VOU =** Um líder precisa fazer com que a mudança esteja relacionada a ele e sair de sua zona de conforto, ficar vulnerável, deixar seu ego de lado, testar coisas novas, repensar crenças fortemente estabelecidas e fazer o que for preciso para mudar.
- ➢ **NÓS VAMOS =** O líder precisa, ao mesmo tempo, fazer com que a mudança não esteja relacionada a ele, mas a seus colegas de trabalho. Deve envolvê-los no processo, considerar suas sugestões, admitir que, como líder, ele não é perfeito e demonstrar crescimento em liderança.
- ➢ **VAMOS LÁ =** O líder precisa implementar e aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

Todos os itens acima requerem que os líderes deixem de dar prioridade a seu Ego e passem a dar prioridade a NÓS VAMOS, isso exige a mudança de uma abordagem Focada no EU para uma Focada em NÓS.

Descreva os comportamentos de líderes que são Focados no EU x Focados em NÓS.

Focado no EU	Focado em NÓS

Nível de comprometimento em liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Comprometimento para Crescer

O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS na sua liderança do que no EU. Líderes Focados em NÓS, estão comprometidos com três abordagens específicas:

- **EU VOU =** Um líder precisa fazer com que a mudança esteja relacionada a ele e sair de sua zona de conforto, ficar vulnerável, deixar seu ego de lado, testar coisas novas, repensar crenças fortemente estabelecidas e fazer o que for preciso para mudar.
- **NÓS VAMOS =** O líder precisa, ao mesmo tempo, fazer com que a mudança não esteja relacionada a ele, mas a seus colegas de trabalho. Deve envolvê-los no processo, considerar suas sugestões, admitir que, como líder, ele não é perfeito e demonstrar crescimento em liderança.
- **VAMOS LÁ =** O líder precisa implementar e aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

Todos os itens acima requerem que os líderes deixem de dar prioridade a seu Ego e passem a dar prioridade a NÓS VAMOS, isso exige a mudança de uma abordagem Focada no EU para uma Focada em NÓS.

Descreva os comportamentos de líderes que são Focados no EU x Focados em NÓS.

Focado no EU	Focado em NÓS
Não Escuta	Define metas SMART com base em uma estratégia clara
Esquiva, indeciso	Trabalha em direção aos objetivos da equipe
Arrogante, controlador, microgerenciamento	Envolve as pessoas. Curioso. Energia positiva
Colocar a culpa nos outros. Desculpas	Pensa e planeja com antecedência. Faz o que fala
Agressivo. Insistente.	Decidido. Compartilha sentimentos, pensamentos, ideias
Quer ganhar dos colegas	Envolve outras pessoas na tomada de decisões
Precisa de aprovação / aceitação de outros	Recompensa e reconhece outros
Político. Egoísta	Colabora. Aceita a si mesmo e aos outros
Excessivamente: crítico, cínico, questionador	Ouve com empatia. Motiva
Segue as regras (quando conveniente)	Orienta e desenvolve outros
Descomprometido. Mudança	Complementa seus pontos fracos com outras pessoas

Nív Nível de comprometimento em liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Acordo para Crescer

Os líderes têm sucesso em alcançar o crescimento em liderança quando seguem as diretrizes abaixo:

EU VOU

Reconheço que só eu posso ME tornar melhor. Portanto, eu me comprometo a ficar vulnerável, deixar de lado meu ego, testar coisas novas e sair da minha zona de conforto para servir àqueles que lidero. Eu me comprometo a desafiar minhas crenças mais profundas e a fazer o que for preciso para crescer. Vou trabalhar com meu coach para testar coisas novas até encontrar a fórmula vencedora.

NÓS VAMOS

Reconheço que não sou perfeito e que aqueles que lidero já sabem disso. Portanto, os comportamentos que são de alta prioridade para eles serão uma alta prioridade para mim. Comprometo-me a pedir suas sugestões de feedforward e considerar usá-las em meu plano de ação. Eu me comprometo a crescer como líder tanto para eles quanto para mim.

VAMOS LÁ

O crescimento da liderança é simples, mas não é fácil. Uma melhor liderança requer melhores hábitos. Portanto, eu me comprometo a melhorar os processos críticos de crescimento. Isso inclui a execução consistente do Plano de Ação que compartilharei com meus colegas de trabalho, bem como o *follow-up* consistente com eles sobre o progresso do meu crescimento em liderança.

Eu me comprometo com este nível de liderança Focada em NÓS e concordo em ser cobrado disso:

1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Responsabilidades do Coach	Responsabilidades do Líder
● Identificar áreas de crescimento de maior valor ● Ajudar a selecionar os colegas de trabalho mais adequados ● Facilitar relacionamento positivos com colegas de trabalho ● Priorizar e desenvolver um plano de ação eficaz ● Fornecer incentivo e resistência quando necessário ● Responder à comunicação em 24 horas	● Selecionar 2 comportamentos de liderança para melhorar ● Pedir feedforward comportamental uma vez por mês ● Criar e compartilhar meu plano de ação comportamental ● Pedir ajuda a todos os meus colegas de trabalho ● Ser guiado pelo meu coach para o crescimento em liderança ● Coletar feedback a cada três sobre meu progresso

Eu concordo em seguir essas diretrizes o melhor que eu puder.

COACH: **LÍDER:**

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

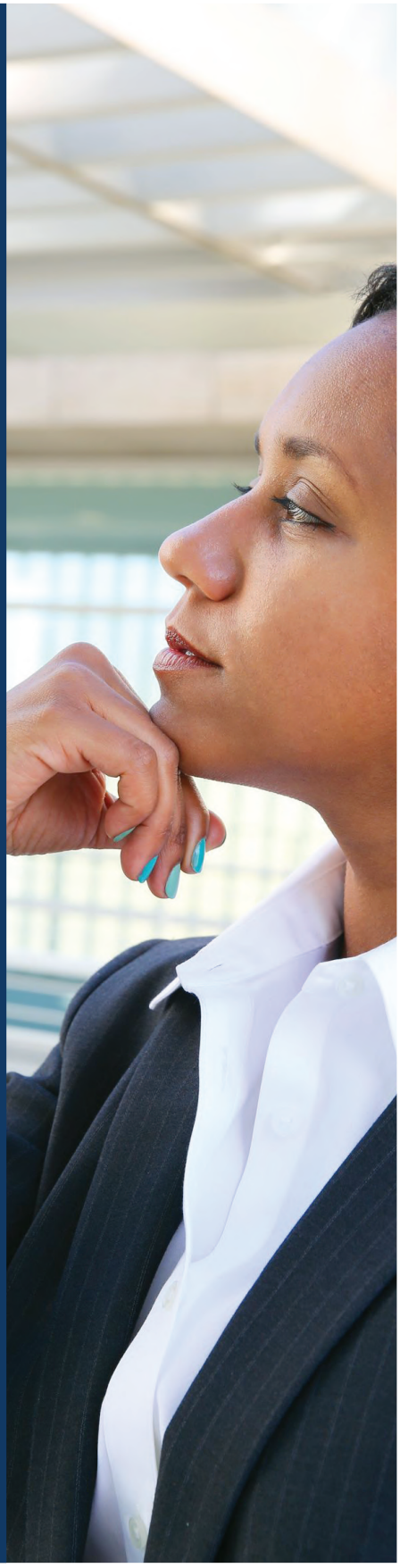
GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Almeje

1.1 Introdução

1.2 Comprometimento para Crescer

▶ **1.3 Planejamento de Feedback**



Lista de Avaliadores para Avaliações de Feedback de Liderança

O objetivo do *Feedforward Coaching* 360 é “apoiar os líderes a alcançar uma mudança positiva de comportamento para si mesmos e fazer com que os colegas de trabalho reconheçam isso”.

O *Feedforward Coaching* 360 se concentra em:

- O maior desafio enfrentado pelos executivos hoje não é: compreender a prática da liderança, é praticar sua compreensão da liderança.
- O feedback é o café-da-manhã dos campeões. Feedback e feedforward são alavancas-chave na mudança comportamental e no aumento da eficácia em liderança.

Para iniciar o processo de avaliação do feedback de liderança, preencha a seguinte lista de avaliadores a serem envolvidos neste processo.

Lista de Avaliadores para Avaliações 360 e Entrevistas Comportamentais									
Nome	**Relação com o Líder**				**E-mail**	**Telefone**	**Título**	**Convite**	
	Gerente	Subordinado	Par	Outro				**360**	**EC**

Convidando avaliadores para avaliação de liderança

Convide seus avaliadores por e-mail para a avaliação de liderança para solicitar seu apoio na obtenção de feedback de alta qualidade. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail para feedback

Para: [*Avaliadores*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Convite para dar sugestões para o meu Programa de Coaching de Liderança

Caro colega,

Atualmente, estou participando de um programa de coaching de liderança do Global Coach Group para desenvolver minha eficácia como líder.

Como nosso relacionamento é importante para mim, gostaria de envolvê-lo nesse processo e receber seu feedback sincero por meio de uma avaliação. Sua contribuição significaria muito para mim.

Sua participação nas próximas 1-2 semanas seria a seguinte:

1. Você receberá um convite pessoal por e-mail para meu "*Global Leadership Assessment*" online. Essa avaliação deve levar cerca de 15 minutos para ser concluída.

2. Meu coach, [*NOME DO COACH*] entrará em contato com você para uma breve entrevista. Ele fará várias perguntas sobre meu comportamento de liderança e eficácia. Esta reunião tomará 30 minutos do seu tempo.

Todas as respostas individuais permanecerão anônimas. Suas respostas à avaliação e a entrevista serão combinadas com as de pelo menos três outras pessoas.

Esta é uma excelente oportunidade para obter um feedback sincero e construtivo, e agradeço antecipadamente por sua contribuição.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Planejamento de feedback - Planejamento do Cronograma

Cinco semanas. Este é o tempo médio necessário para programar um 360, coletar dados, gerar um relatório e fazer uma análise. Suas experiências podem variar, mas você aprenderá o que funciona melhor quanto mais fizer avaliações 360. É tempo de sobra para conduzir entrevistas comportamentais também. Abaixo está uma visualização de um cronograma de amostra de marcos que ocorrem durante essas 5 semanas.

	Avaliação 360	Entrevistas Comportamentais
Semana 1	• Selecione os avaliadores • Planeje o cronograma • O líder envia um e-mail para os avaliadores	• Selecione os avaliadores • Planeje o cronograma • O líder envia um e-mail para os avaliadores
Semana 2	• Configurar e lançar • Coleta de dados	• Agende todas as entrevista para a semana 3
Semana 3	• Coleta de dados • Lembrete 1	• Entrevistas
Semana 4	• Coleta de dados • Lembrete 2 e 3	• Gerencie as entrevistas que foram remarcadas ou canceladas
Semana 5	• Fechar avaliação • Analisar o relatório • Agendar a próxima sessão	• Analise e escreva o relatório • Alinhe com o relatório 360

Semana 1: A primeira semana é dedicada a entrar em um acordo sobre os avaliadores e cronogramas com o líder. Os avaliadores serão informados de sua indicação por e-mail.
Semana 2: A semana 2 se concentra em configurar e lançar o 360, e agendar as entrevistas comportamentais para a semana seguinte.
Semana 3: A semana 3 é a primeira semana inteira de coleta de dados para o 360 e as entrevistas comportamentais. Todos os avaliadores recebem lembretes para enviar suas pesquisas e/ou se prepararem para as entrevistas.
Semana 4: É provável que alguns avaliadores precisem cancelar ou remarcar. Isso é esperado e pode ser gerenciado na semana 4, enquanto você coleta dados 360 e envia o lembrete 2.
Semana 5: A última semana é quando você envia o último lembrete e fecha a coleta de dados 360. Você começa a criar relatórios e analisar os resultados de cada um. É uma boa ideia agendar sua próxima sessão neste momento, pois você sabe quando os relatórios de feedback serão concluídos.

Entrevista Comportamental com o Líder

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Volte no tempo e pense em um papel de liderança em sua carreira e responda às perguntas que o coach fará. Mantenha suas respostas sucintas (curtas e diretas).
Como líder, você é aberto, pois confia no coach que escolheu.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Deixar claro para o líder como é feita uma entrevista comportamental, para que ele saiba o que os avaliadores irão experimentar

Sua primeira entrevista comportamental do processo é com o líder. Ela tem 2 propósitos. Primeiro, familiarizar o líder com a entrevista comportamental real: as perguntas feitas, o tipo de dados coletados e a jornada mental pela qual o avaliador passa. Segundo, permite que você colete informações em primeira mão do líder para depois comparar com as respostas dos avaliadores. Seu objetivo é compreender os pontos fortes percebidos pelo líder, as áreas a serem desenvolvidas e os gatilhos no ambiente. Esse entendimento apoiará sua avaliação do comprometimento para crescer dele e lhe dará uma visão sobre a autoconsciência do líder.

Existem 4 perguntas a serem feitas na Entrevista Comportamental do líder:

- Quais são seus pontos fortes?
- Quais são suas áreas a serem desenvolvidas?
- Quais ambientes trazem à tona o que há de melhor em você?
- Quais ambientes trazem à tona o que há de pior em você?

Uma entrevista comportamental eficaz seguirá um padrão de 3 etapas.

- Faça uma pergunta e anote a resposta.
- Resuma o que foi dito, parafraseando e pedindo esclarecimentos ou exemplos recentes.
- Amplie a resposta perguntando se há informações adicionais relevantes a serem acrescentadas.

Quando você tiver completado a entrevista comportamental, agradeça ao líder por sua participação e diga que o mesmo processo será usado com outros avaliadores.

Entrevista Comportamental com o Líder

Quais são seus pontos fortes?

Quais são suas áreas a serem desenvolvidas?

Quais ambientes trazem à tona o que há de melhor em você?

Quais ambientes trazem à tona o que há de pior em você?

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Entrevista Comportamental com o Avaliador

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 30 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Avaliador

Pense no melhor ou pior gerente (ou colega de trabalho) com quem você já trabalhou e dê um nome a essa pessoa. Compartilhe esse nome com o coach quando solicitado. Isso faz a entrevista comportamental ficar natural, pois você está falando sobre um líder real. Seu líder enviou um e-mail para você, e para todos os outros avaliadores, e pediu para você ser aberto e honesto em sua conversa com o coach e fornecer exemplos da vida real sobre o comportamento dele que o ajudará no desenvolvimento da liderança. Um exemplo desse e-mail pode ser encontrado nas próximas páginas. Você pode ou não se lembrar do conteúdo desse e-mail em detalhes. Você que decide.

Responda às perguntas que o coach fará a você. Mantenha suas respostas sucintas (curtas e diretas). Você pode inserir exemplos vívidos ou drama, como achar melhor.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.

No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Entrevistar os avaliadores de maneira não crítica, usando as perguntas para conversa de feedback

O líder enviou por e-mail, a todos os entrevistados, o “Convite para dar sugestões para o meu programa de coaching de liderança”, que você confirmou com o líder (veja o exemplo nas próximas páginas).

Para que as Entrevistas Comportamentais com os avaliadores sejam eficazes, existem três pontos a serem considerados:

- Mantenha a introdução leve e eficiente, baseando-se no e-mail que o líder enviou aos avaliadores, e-mail que lhes deu permissão para serem abertos e honestos com você.
- Seu objetivo é capturar as informações e opiniões dos avaliadores sobre quais pontos fortes do líder são percebidos, quais áreas poderiam ser desenvolvidas e quais são os gatilhos ambientais.
- Faça as perguntas sem criticar. Seu objetivo é captar as informações de forma objetiva para evitar direcionar as opiniões. Lembre-se que esta não é uma sessão de coaching, é uma entrevista.

Eis a programação para entrevistas comportamentais eficazes:

- **Boas-vindas e apresentação**

  Dê as boas-vindas ao avaliador, apresente-se e pergunte sobre o e-mail.
  Eis um exemplo que você pode usar:

  - "Olá, [nome do avaliador], obrigado por tirar do seu tempo. Por favor, sente-se. Meu nome é [nome do coach] e estou trabalhando com [nome do líder] em um programa de coaching e desenvolvimento de liderança por 6 meses. O objetivo deste programa de coaching é melhorar a eficácia da liderança do(a) [nome do líder] e sua equipe. Eu sei que [nome do líder] enviou um e-mail para você explicando o objetivo da nossa conversa de hoje. Você pode compartilhar comigo o que [nome do líder] pediu pra você naquele e-mail e, possivelmente, em uma conversa de *follow-up*?"

  - Depois que o avaliador tiver respondido, você pode prosseguir com uma breve explicação, que basicamente é um breve resumo do conteúdo do e-mail.

    "Obrigado por compartilhar isso. Como [nome do líder] mencionou no e-mail:

    - Você foi convidado para esta conversa porque seu relacionamento com [nome do líder] é importante para ele(a), e o líder valoriza sua opinião
    - Todas as informações das entrevistas permanecerão anônimas e resumidas em um relatório que vai apenas para o líder. O líder não verá quem disse o quê, o líder verá apenas declarações anônimas.
    - Para [nome do líder], é importante que você seja aberto e honesto em nossas conversas, pois isso traz o maior valor para [nome do líder] progredir em sua liderança.
    - Você concorda com isso? …
    - Obrigado por ter tirado esse tempo. Nossa discussão durará de 20 a 30 minutos, dependendo de quantas informações você quiser compartilhar.
    - As perguntas se concentram basicamente nos pontos fortes e nas áreas a serem desenvolvidas do(a) [nome do líder]
    - Você tem alguma dúvida ou podemos começar?

- **Demografia**

  Antes de mergulhar nas perguntas, é bom obter algumas informações do avaliador. Isso é útil e faz com que a conversa flua de maneira natural (consulte o documento de Anotações da Entrevista Comportamental).

  - Qual é a sua posição?
  - Quando você entrou na organização?
  - Desde quando você conhece o líder?
  - Qual é a sua relação com o líder? Gerente – Subordinado - Par - Outro

- **Existem 5 perguntas a serem feitas na Entrevista Comportamental com o avaliador:**

1. Quais são os pontos fortes do líder?
2. Quais são as áreas a serem desenvolvidas do líder?
3. Quais ambientes trazem à tona o que o líder tem de melhor?
4. Quais ambientes trazem à tona o que o líder tem de pior?
5. Se você fosse o coach ou mentor do líder, que conselho daria para o líder?

Para conseguir extrair o máximo das entrevistas comportamentais, recomendamos a seguinte abordagem:

- Faça uma pergunta e anote a resposta.

- Resuma o que foi dito, parafraseando e pedindo esclarecimentos ou exemplos recentes. Exemplos de perguntas úteis são:

  - Você pode me dar um exemplo recente disso?
  - Quando o líder faz isso, como isso afeta você?
  - Que outros pontos fortes (ou áreas a serem desenvolvidas) o líder possui?

- **Quando tiver concluído a entrevista comportamental, agradeça os avaliadores por sua participação e diga que o líder entrará em contato com eles para as próximas etapas em cerca de 4 a 5 semanas.**

Convidando avaliadores para avaliação de liderança

O líder convidou seus avaliadores por e-mail para a avaliação de liderança para solicitar seu apoio na obtenção de feedback de alta qualidade.

Modelo de e-mail para feedback

Para: [*Avaliadores*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Convite para dar sugestões para o meu Programa de Coaching de Liderança

Caro colega,

Atualmente, estou participando de um programa de coaching de liderança do Global Coach Group para desenvolver minha eficácia como líder.

Como nosso relacionamento é importante para mim, gostaria de envolvê-lo nesse processo e receber seu feedback sincero por meio de uma avaliação. Sua contribuição significaria muito para mim.

Sua participação nas próximas 1-2 semanas seria a seguinte:

1. Você receberá um convite pessoal por e-mail para meu "*Global Leadership Assessment*" online. Essa avaliação deve levar cerca de 15 minutos para ser concluída.

2. Meu coach, [*NOME DO COACH*] entrará em contato com você para uma breve entrevista. Ele fará várias perguntas sobre meu comportamento de liderança e eficácia. Esta reunião tomará 30 minutos do seu tempo.

Todas as respostas individuais permanecerão anônimas. Suas respostas à avaliação e a entrevista serão combinadas com as de pelo menos três outras pessoas.

Esta é uma excelente oportunidade para obter um feedback sincero e construtivo, e agradeço antecipadamente por sua contribuição.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Anotações da Entrevista Comportamental

Líder:	**Org.:**	**Data da entrevista:**
Avaliador:		**Posição:**
Entrou na organização em (mês / ano): /		**Conhece líder desde (mês / ano): /**
Relação com o líder: Gerente - Subordinado - Par - Outro		

Quais são os pontos fortes do líder?

Quais são as áreas a serem desenvolvidas do líder?

Quais ambientes trazem à tona o que o líder tem de melhor?

Quais ambientes trazem à tona o que o líder tem de pior?

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Concentre-se

- **2.1 Feedback - Avaliação 360**
- 2.2 Feedback – Entrevistas Comportamentais
- 2.3 Business Case



Storytelling é uma Ótima Habilidade de Coaching

Todos nós amamos uma ótima história. Grandes histórias podem nos levar a jornadas emocionais de empolgação, raiva, amor, desespero, e podem viver por séculos. Por milhares de anos as pessoas foram tocadas por contos contados ao redor de fogueiras, ao pé da cama, em teatros, em praças públicas e hoje no YouTube, Facebook, etc. O *meio* não importa; o que importa é o poder da história.

No coaching, podemos aproveitar o poder das histórias para explorar as emoções dos líderes e superar suas noções e crenças predispostas. Contar a história certa torna nosso trabalho muito mais tranquilo, facilitando muito a mudança de liderança. Embora nossos ouvintes nem sempre concordem conosco, quando eles têm empatia com os personagens da história, eles ficam muito mais propensos a ouvir e a desafiar seu próprio pensamento.

E mudar o pensamento das pessoas para que mudem seu comportamento está no cerne do coaching executivo! Conte a história certa da maneira certa e você poderá ilustrar até mesmo a questão mais complexa e fazer com ela fique envolvente e fácil de entender, e libere a criatividade e a imaginação dos líderes.

Então, como você conta a história certa da maneira certa? Aqui estão doze segredos para uma grande história:

1. Comece com o fim em mente.

Cada história é uma jornada. Onde você deseja que os líderes de negócios cheguem? Como você quer que eles se *sintam*? O que você quer que eles *aprendam*? O que você quer que eles *façam*?
Em seguida, pense sobre onde esses líderes estão antes de falar: seus históricos, suas experiências, suas motivações e suas agendas (pessoais).

Seu trabalho é levá-los daqui para lá, então sempre saiba o que *lá* significa.

2. Deixe o líder participar da história.

Um contador de histórias magistral cria uma estrutura que permite ao ouvinte preencher suas próprias lacunas.
O objetivo é desbloquear a imaginação dos líderes e permitir que eles transformem a história que você está contando na história *deles*, dessa forma, cada pessoa pode se identificar e se envolver em seus próprios termos.

Uma ótima história permite que cada membro da plateia leve embora a mensagem individual de que precisa, mesmo que essa mensagem possa ser diferente da mensagem que todos os outros ouvem.
Você não pode controlar o que o ouvinte extrai de informação, e isso é ótimo. As melhores histórias permitem que o público encontre suas próprias respostas porque quando a história é “minha” eu me preocupo muito mais e estou muito mais disposto a mudar.

3. Deixe que os líderes tirem suas próprias conclusões.

As histórias podem desencadear emoções e perspectivas, ao passo que explicar a história em termos lógicos (pense em compartilhar “a moral da história”) faz o oposto. Quando “entendemos” (ou nos dizem o que devemos “entender”), naturalmente paramos de pensar. E isso faz sentido, não é mesmo? Já “sabemos”.
Ao usar histórias e metáforas para ilustrar um ponto lógico, você pode decidir explicar sua história em termos racionais. Mas se você quiser semear sementes que criarão uma grande mudança positiva no ouvinte, esforce-se para não explicar suas histórias.

Deixe o ouvinte processando o que você disse. Assim, ele poderá tirar suas próprias conclusões e isso o ajudará a tirar muito mais proveito de suas histórias.

4. Crie personagens com os quais os líderes se importam.

Com quem as pessoas tendem a se preocupar mais? *Elas mesmos*.

E é por isso que os líderes tendem a se identificar melhor com histórias sobre pessoas como eles.
Digamos que você esteja falando para líderes entusiasmados com uma mudança em sua organização ou indústria, mas também preocupados com como essa mudança realmente acontecerá. Você pode criar um relacionamento instantâneo dizendo:

“Na semana passada, conversei com um grupo de executivos sênior que estavam com um misto de emoções. Alguns estavam genuinamente ansiosos, alguns estavam preocupados, mas ao mesmo tempo todos estavam muito animados com a oportunidade de...”

Faça certo e os líderes podem se identificar com os personagens da sua história e então seguir esses personagens até onde você quer que eles vão.

5. Leve seu público a uma “montanha-russa de emoções”.

A emoção quase sempre supera a lógica. Por exemplo, quando uma pessoa ouve notícias chocantes, normalmente sente uma série de emoções antes de atingir um estado mais racional. (Resumindo, eles passam pelo ciclo do luto.) Você pode acelerar esse processo usando uma história projetada para conduzir os líderes por essa sequência de emoções.

Tente contar uma história na qual o personagem principal passa pelo mesmo ciclo: choque, raiva, resistência, consciência, aceitação, ação e, finalmente, conquista. Ao contar a história, você pode destacar esses estados e criar um caminho emocional que fará com que a transição seja mais rápida e menos dolorosa do que poderia ter sido.

6. Crie um personagem que seja um exemplo a ser seguido.

Alguns líderes querem seguir em frente, mas não sabem como e têm vergonha de perguntar. Uma solução eficaz é compartilhar a história de uma pessoa que progrediu, compartilhando as principais etapas que permitiram que essa pessoa fosse bem-sucedida. Dessa forma, a história

e o personagem principal fornecem um exemplo que todos podem seguir sem ter que perguntar.

Além disso, contar uma história costuma ser muito mais eficaz do que dizer às pessoas o que fazer.

7. Use o poder das metáforas.

Aristóteles reconheceu o poder transformador das metáforas, dizendo: "A alma nunca pensa sem uma imagem." O uso de metáforas em histórias torna mais fácil para o ouvinte compreender o conceito de grandes ideias. Não crie manuais de instrução preenchidos com “Faça isso, faça aquilo e depois faça isso...”

Ninguém lê manuais de instruções. Ninguém gosta de ouvir o que fazer. Todo mundo gosta de fazer conexões. Use metáforas para ajudar os ouvintes a fazer e lembrar dessas conexões.

8. Use uma história para desafiar crenças fortemente estabelecidas.

Os personagens de uma história podem sugerir ideias que você nunca recomendaria abertamente. Esses personagens podem permitir que você se distancie de uma sugestão ao mesmo tempo que a apresenta. Por exemplo:

“Um cliente anterior disse que só promoveria os funcionários que apresentassem resultados consistentes em suas metas de negócios anuais nos últimos 3 a 4 anos. Eu não faria isso, mas a ideia faz sentido. "

Todos na sua plateia podem não estar dispostos a fazer isso, mas alguns estão. Ao usar uma história, você permite que os líderes decidam individualmente até onde cada um está disposto a ir.

9. Use o humor para apresentar novas ideias.

O humor e a diversão aumentam o *rapport*, criam uma abertura para mudanças e fazem com que seja mais fácil abandonar velhas crenças. Além disso, quando rimos, nos lembramos. Mas não conte uma piada simplesmente para contar uma piada, selecione sua mensagem e use o humor de forma adequada e pode ser muito mais fácil abrir a mente das pessoas para novas formas de pensar.

10. Use estruturas comprovadas para tirar proveito de como nossas mentes funcionam.

Existem várias estruturas comprovadas para histórias. Um exemplo clássico é **SOAR** para *business cases*:

S: Situação e problema
O: Objetivos
A: Ações
R: Resultados e implicações

Usar a estrutura SOAR para ilustrar um (mini) *business case* cria a impressão de que você tem fortes habilidades de liderança e profunda experiência de negócios.

Sem perceber, o ouvinte se sintoniza com a estrutura lógica e seu pensamento flui naturalmente de uma etapa para a próxima. Isso significa que não há surpresas, o que permite que as pessoas se concentrem no conteúdo o que dá à sua mensagem um impacto muito maior.

11. Inclua o VOCÊ REAL na história.

Não há como contar uma boa história sem compartilhar algo pessoal. A confiança é um ativo frágil. Os ouvintes percebem instantaneamente se você é autêntico e percebem instantaneamente quando você mente, se vangloria ou manipula.

Portanto, não tenha medo de ser humilde. Não tenha medo de mostrar vulnerabilidade. Não tenha medo de zombar de si mesmo. As fraquezas, erros e ansiedades que você compartilha podem ser as mesmas emoções que os líderes estão sentindo e, quando esse for o caso, eles estarão muito mais propensos a ouvir e absorver o que você está dizendo ...

… porque eles confiam em você.

Seja você mesmo. Fique vulnerável. Use suas emoções enquanto conta a história. Os líderes não apenas se conectam à sua autenticidade, mas você também pode usar essas emoções para dar vida às suas histórias.

12. VOCÊ é responsável.

À medida que suas habilidades de contar histórias aumentam, também aumenta o impacto que você pode ter sobre os outros. Embora os ouvintes absorvam as próprias mensagens deles em suas histórias, você ainda pode direcionar o caminho.
Com uma influência maior, vem uma responsabilidade maior. Todos nós temos a responsabilidade de conduzir as pessoas em uma direção que seja útil para *elas,* não para nós.

E finalmente:

Lembre-se sempre do contexto. Ao falar com líderes, você tem muito mais liberdade para desenvolver histórias, mas menos quando usa o PowerPoint e menos ainda quando escreve artigos.
Isso não quer dizer que as histórias não possam ser usadas: mesmo uma história rápida ou uma breve metáfora pode dar vida a um artigo.

Autores: **Michael Beale e Will Linssen**

Conversas de feedback

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 30 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

O coach compartilhará com você o feedback de seus avaliadores nesta sessão. Lembre-se de que, na sessão anterior, você se comprometeu com o crescimento da liderança e com ser Focado em NÓS. Em seguida, você convidou os avaliadores e pediu que fossem abertos e honestos.

Mantenha suas respostas sucintas (curtas e diretas). Você pode adicionar exemplos vívidos e drama como achar melhor.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Resumir pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas, ilustrando com alguns comportamentos e exemplos

Sua programação para uma sessão de feedback eficaz:

- **Estabelecer o objetivo como "identificar pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas".** Portanto, incentive o líder a se concentrar em suas oportunidades de desenvolvimento e também em como seus pontos fortes podem ser aproveitados para abordar suas áreas de crescimento.

- **Lembre o líder que:**

  - O feedback foi coletado anonimamente dos avaliadores que ele selecionou.
  - O seu papel como coach na conversa é ser um facilitador, ajudando-o a entender os dados e a decidir o que fazer a respeito deles.
  - E, portanto, o papel do líder é ser aberto, honesto e receptivo ao feedback; em outras palavras, o líder deve demonstrar seu comprometimento em ser Focado em NÓS.

- **Apresente o ciclo do luto. Eis um exemplo que você pode usar:**

  "Embora muitos processos de coaching sejam iniciados para ajudar os líderes a melhorar nas áreas que *eles* desejam melhorar, qualquer esforço de desenvolvimento de liderança é voltado para a melhoria em áreas que impactam os outros. Portanto, a questão se

concentra no que outros disseram ser os principais pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas.

Como você revisará os resultados do seu feedback hoje, é normal entrar no ciclo do luto e sentir vários níveis de emoções negativas. Mesmo que receber feedback possa ser um desafio para os líderes, no final das contas, a eficácia no desempenho dos negócios, na carreira e na vida depende de passar de forma eficaz pelo ciclo de luto em direção à aceitação, ação e realização."

- **Pule o briefing da avaliação 360 e avance para o relatório das entrevistas comportamentais.**

  Suponhamos que você acabou de concluir o briefing da avaliação 360 e compilou o resumo da conversa 360 nas próximas páginas (exemplo fornecido). Avance para o briefing da Entrevista Comportamental. Eis o que você pode usar como uma frase de transição e introdução: "Obrigado por nossa discussão sobre o feedback da avaliação 360. Vamos agora para o relatório da entrevista comportamental."

- **Briefing das Entrevistas Comportamentais**

  - Comece descrevendo como as entrevistas comportamentais foram conduzidas e revisando quem estava envolvido. Lembre o líder que vocês incentivaram os entrevistados a serem abertos e honestos em suas respostas, já que o relatório seria totalmente anônimo e que nenhum *follow-up* posterior com os avaliadores seria necessário (nem recomendado).

  - Explique que o objetivo do relatório e do *briefing* das Entrevistas Comportamentais é adicionar cor para ilustrar melhor o feedback do relatório 360. O objetivo permanece o mesmo: "identificar pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas". Peça ao líder para ler o relatório e procurar áreas de alinhamento e concordância com o relatório 360, especialmente em seus pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas.

  - Por fim, analise como o relatório foi criado. Explique que você anotou as respostas dos avaliadores a 5 perguntas e que suas anotações foram organizadas em temas comportamentais com pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas. Reitere que todas as respostas foram totalmente anônimas e que você pretende proteger esse anonimato, abstendo-se de qualquer discussão que possa, de alguma forma, comprometer isso.

  - Existem muitas maneiras de analisar um relatório de entrevistas comportamentais. A seção a seguir descreve o método usado para produzir os resultados necessários para implementar com eficácia o *Feedforward Coaching* 360. Este não é o caminho "certo" nem o único. É a maneira como temos feito os *briefings* das entrevistas comportamentais nas últimas décadas, com grande sucesso. A recomendação é seguir este processo conforme está escrito.

- **Comece na primeira página com uma breve introdução sobre "Como ler este relatório".** Explique que o texto em negrito indica um tema comportamental articulado pelo coach e a lista inclui apenas comentários dos avaliadores. Diga ao líder que o *briefing* é feito em 2 partes, começando com os pontos fortes e concluindo com as áreas a serem desenvolvidas. O líder pode querer fazer anotações diretamente no relatório ou em outro papel, portanto, certifique-se de ter uma cópia limpa do relatório e/ou papel para anotações.

- **Entregue o relatório ao líder e diga: "Leia as próximas 2 páginas sobre os pontos fortes e me diga o que você acha".** Você pode ter uma ideia de como o líder está processando as informações por observar como ele interage com o relatório. Ele está lendo atentamente? Fazendo anotações? Olhando rapidamente e deixando de lado? O comportamento dele dirá muito sobre como conduzir o *briefing*.

- **Assim que ele terminar, reitere: "O que você acha?".** A forma como você fraseia isso é importante. Neste momento, você está simplesmente dando ao líder espaço para responder ao feedback. Como os relatórios de feedback podem ser emocionalmente intensos para alguns, é bom se você apelar para o que ele está pensando em vez de indagar sobre o que está sentindo. Essa frase faz com que o líder responda com o que está pensando sobre o feedback, o que dá a você uma visão valiosa sobre como ele processa a informação e quão bem ele entendeu os temas principais.

- **Depois de analisar os pontos fortes, use o mesmo processo para revisar as áreas a serem desenvolvidas nas próximas 2 páginas.** O líder provavelmente apresentará uma variedade de comportamentos que se enquadram no ciclo do luto. Isso é esperado. Como o seu objetivo agora é simplesmente dar ao líder espaço para responder, qualquer resposta que conecte os temas principais é aceitável.

- **Deixe o líder falar por alguns minutos sobre o que ele pensa sobre as áreas a serem desenvolvidas.** Depois de sentir que ele terminou de falar e sentir que compreendeu os temas principais, é hora de resumir brevemente o relatório.

- **Pergunte: "Quais percepções você obteve com o relatório de entrevistas comportamentais?"**

- Certifique-se de que esta parte do relatório seja capturada nas anotações do relatório. Deixe o líder compartilhar o que descobriu, o que deve ecoar os temas comportamentais do relatório.

- **Conversa sobre as Entrevistas Comportamentais**

  Agora que o líder leu o relatório e expressou sua resposta ao feedback, é hora de separar os principais pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas a partir do relatório de entrevistas comportamentais.

A discussão do relatório das entrevistas comportamentais deve ser breve e concisa. Perguntas para discussão de feedback a serem feitas:

- O que os outros dizem ser seus principais pontos fortes?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?
- O que os outros dizem ser suas principais áreas a serem desenvolvidas?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Conforme o líder responde às perguntas, registre o resumo na seção de anotações. Você pode incentivar o líder a reler ou consultar o relatório conforme necessário.



Lembre o líder de seu comprometimento de ser Focado em NÓS.

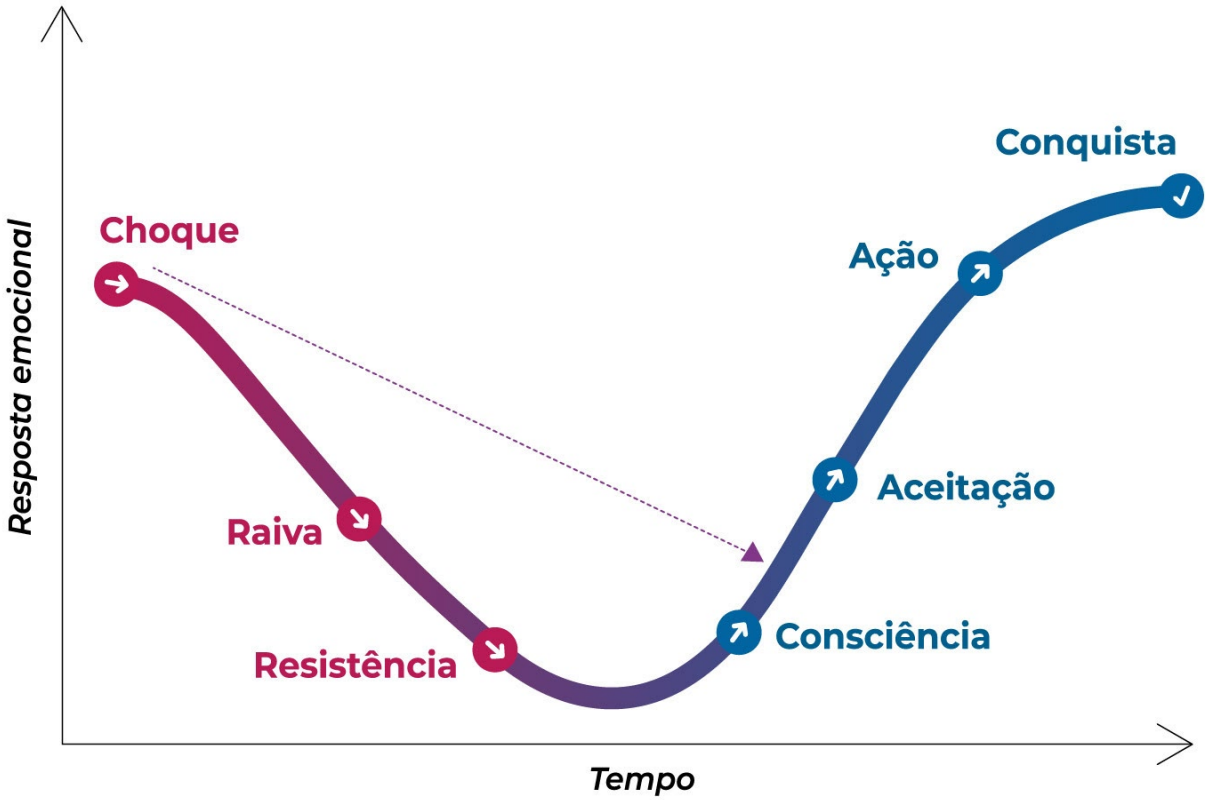
Embora não existam “poções mágicas” se o líder ficar na defensiva durante a discussão de feedback, existe uma técnica que funciona bem. Ela é:

● **No início da sessão, faço a pergunta: “Você pode me lembrar qual era o seu nível de comprometimento em ser Focado em NÓS em uma escala de 1 a 10?”** Isso funciona ainda melhor quando você tem o contrato assinado aberto e visível na mesa. Quando ele responde com, por exemplo “Eu me comprometi a ser um 9,” eu digo em um tom meio cômico, “Ótimo. Hoje é um ótimo dia para ser um 9. Você está pronto?” Esta pergunta, embora funcione como uma pergunta leve para quebrar o gelo, é na verdade muito poderosa. Atua como uma indicação para o líder de que ele se comprometeu a se comportar de uma determinada maneira e me dá a liberdade de responsabilizá-los por isso na sessão.

● Ao longo da sessão, se eu começar a ver comportamentos do modo Focado no EU, posso dizer “Não tenho certeza se estou vendo esse 9 com o qual você se comprometeu. O que não estou vendo?” Ou posso simplesmente pegar a folha novamente como uma indicação não verbal.

Quero destacar um ponto importante aqui: **os líderes são contratados para se comportar de maneira construtiva e não deixar que seu comportamento seja guiado pelos sentimentos do momento.** Muitas vezes, vejo coaches perguntando: “Até que ponto você se sente comprometido com isso hoje?” Isso trata o comprometimento como situacional. Você pode imaginar um gerente perguntando a um funcionário: “Até que ponto você se sente comprometido em vir trabalhar hoje?” Não! Os funcionários se comprometeram com horários de trabalho específicos, como eles se sentem sobre isso é totalmente irrelevante. Portanto, perguntar ao líder com o que ele se comprometeu lembra-o de que ele se tornou o líder POR CAUSA de seu comprometimento com esses comportamentos. E sempre que esses comportamentos não forem visíveis, pergunte o que você não está vendo. Isso fornece uma abordagem sem confronto para o coach manter o líder responsável por seu próprio comprometimento e ajudá-lo a corrigir a rota conforme necessário.

Ciclo do luto



** Adaptado do clico do luto de Kübler-Ross*

360 - Conversa

Pontos fortes

- O que os outros dizem ser seus principais pontos fortes?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Vê o processo de negócios da perspectiva do cliente

- Bom entendimento da empresa e bom senso comercial

Cumpre consistentemente os compromissos

- Bom em uma abordagem clara e pragmática para entender os problemas, define soluções e trabalha para fazer as coisas para clientes internos e externos

Empoderar pessoas

- A delegação e o empoderamento são fáceis pra ele. Isso vem junto com a responsabilização das pessoas por seus compromissos de entrega.
- Assume riscos ao deixar que outros tomem decisões e não microgerencia
- Aprecia a diversidade e pode facilmente se colocar no lugar de outros

Decisivo

- Fácil de deduzir problemas de situações complexas e pode criar soluções eficazes construtivas rapidamente
- Gosta de envolver outras pessoas na tomada de decisões
- Envolve outros colegas de trabalho na organização para garantir que as decisões tenham o apoio necessário

360 - Conversa

Áreas a serem desenvolvidas

- O que os outros dizem ser suas principais áreas a serem desenvolvidas?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Criar uma visão compartilhada

- Visão e estratégia para o negócio precisam ser mais claras e compartilhadas.

- Parte disso é garantir que a estratégia esteja conectada ao nosso modo de pensar global. Conectando direção global a requisitos locais (global a local).

Incentivar o diálogo construtivo

- Fazer perguntas para pedir opiniões e envolve outras pessoas

- Ouvir com a mente aberta. Costumo ser impaciente e termino as frases das pessoas.

Tomada de decisão inclusiva

- Tomar decisões com pessoas, não pelos pessoas. Especialmente quando essas decisões os afetam ou eles precisam executar tais decisões. Criar uma melhor adesão é importante.

Comunicação mais eficaz

- Ser mais empático

- Ser menos prolixo e mais articulado

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Concentre-se

2.1 Feedback - Avaliação 360

▶ **2.2 Feedback – Entrevistas Comportamentais**

2.3 Business Case



Relatório das Entrevistas Comportamentais

(Confidencial. Apenas para o Líder e Coach)

Líder **Amari Lee Garcia (ALG)**
Presidente EMEA para MNC Co.

Data: 01 de setembro de 2019

Avaliadores

Com base em entrevistas feitas em agosto de 2019 com os seguintes avaliadores:
Brent Smith, Joanne Pearson, Ken Watanabe, Pierre Hong, Sangeetha Singh

Coach

Este relatório foi preparado por Will Linssen MSc, MBA

Objetivo do Relatório das Entrevistas Comportamentais

O objetivo deste relatório NÃO é fornecer uma análise/opinião psicométrica, objetiva, estruturada e/ou equilibrada sobre as habilidades ou competências do líder.
O único objetivo deste relatório é fornecer uma visão geral de experiências de trabalho da vida real e comentários dos avaliadores que devem ajudar o líder selecionar 1-2 comportamentos de liderança para melhorar, o que teria o potencial de aumentar significativamente sua eficácia e eficácia de liderança de sua equipe.

Como ler este relatório?

O texto em negrito é o resumo do coach, com base nos comentários dos avaliadores

- A lista com marcadores que se segue inclui apenas os comentários dos avaliadores.
- Os comentários dos avaliadores podem ser editados para que a frase fique mais clara.

Exemplo

Tomada de decisão baseada em dados e lógica

- Bom tomador de decisões, mesmo em situações complicadas e controversas.
- Sabe analisar bem e pensa de forma lógica.
- Bom facilitador no processo de tomada de decisão em grupo. Permite que uma comunicação aberta aconteça, ouve e toma uma decisão. Trabalha bem em equipe e deixa que outras pessoas falem o que pensam e forneçam informações para as decisões.
- Fala e levanta questões para discussão, se não estiver de acordo.

NB, o exemplo acima, é apenas uma ilustração e não são os seus dados!

Pontos fortes

Os líderes são bem-sucedidos POR CAUSA DE... seus pontos fortes particulares
Os avaliadores acima mencionados expressaram os seguintes pontos fortes:

Bons valores de liderança e caráter pessoal

- Amari possui um alto nível de integridade.
- Ele é muito enérgico.
- Ele é muito inteligente.
- Amari aprende rápido.
- Ele é muito transparente, aberto e honesto.
- Ele é confiável e comprometido.

Boa visão de negócios

- Ele tem excelente conhecimento do negócio.
- Amari tem uma abordagem voltada para resultados.
- Ele tem um bom senso comercial e de negócios.
- Amari tem boa visão de negócios.
- Seu conhecimento e experiência no setor são muito relevantes. Amari é muito dinâmico e tem boa visão de negócios. Ele pode conversar facilmente com outras pessoas em diferentes culturas e níveis.
- Ele tem um bom senso do que é realista no mercado. Ele tem muita experiência em marketing e vendas. Assim, ele consegue definir metas realistas.
- Na estratégia *"Go-To-Market"*, ele tem sido um contribuidor importante.

Acessível para pessoas

- Capacidade de se conectar com pessoas.
- Muito aberto a feedback.
- Ele tem uma abordagem aberta com os subordinados e sua equipe. A equipe gosta dele.
- Às vezes, ele fala sobre sua vida pessoal o que faz com que outras pessoas se sintam próximas a ele. Estou aprendendo com isso.
- Ele tenta entender os outros e é uma pessoa muito gentil.

Prático, claro e pragmático

- Ele tem um alto nível de prontidão para se envolver.
- Ele é muito prático.
- Ele fornece instruções simples que são fáceis de entender e deixa claro o que devemos fazer.
- Amari é muito prático. Ele tenta entender os detalhes.
- Ele é muito pragmático. Amari se interessa por pessoas e resultados e trabalha para chegar a bons resultados junto com as pessoas.
- Ele é um grande gerador de ideias e apresenta soluções úteis.

Muito voltado para os resultados

- Ele é muito voltado para a ação e os resultados.
- Amari tenta cumprir com o que se comprometeu.
- Ele é determinado e ativo como líder.

Empodera bem as pessoas

- Ele é bom em delegar e empoderar. Ele estabeleceu metas claras para as pessoas e, se eu precisar de ajuda, ele vai me apoiar.
- Ele delega apropriadamente.
- Amari incentiva as pessoas a enxergar oportunidades.
- Ele é um bom motivador.
- Ele não microgerencia. Ele respeita o que eu faço. Ele confia no meu julgamento.
- Ele está extremamente ocupado em sua nova função, pois precisa administrar três países. Três países com culturas e negócios diferentes.
- Ele procura atualizações e progresso. Ele faz *follow-up* bem.
- Amari abre espaço para outros líderes funcionais. Ele não quer ser controlador. Ele quer discutir com funções de apoio. Ele está aberto a comentários de outras pessoas.
- Ele não microgerencia. Amari permite que as pessoas dediquem um tempo para resolver as coisas se as ideias fizerem sentido.
- Ele é muito pragmático. Ele se interessa por pessoas e resultados que podem levar a boas realizações juntos.

Disposto a tomar decisões

- Amari é um bom tomador de decisões e termina as reuniões com um plano de ação pronto.
- Sua tomada de decisões tornou-se mais rápida e melhor nos últimos três anos, o que é ótimo.
- Ele é inclusivo na tomada de decisões.
- Ele é muito decidido. Amari quer uma explicação lógica das pessoas. Então, ele decide.
- Ele pensa bastante quando as decisões são políticas e mais sensíveis.
- As decisões diárias são feitas na hora.
- Ele tenta ouvir as pessoas que serão impactadas e então Amari tenta tomar uma decisão equilibrada.
- Ele envolve pessoas em quem confia. Ele reúne informações sobre novos problemas antes de decidir. Amari é muito pragmático na tomada de decisões.

Genuinamente interessado nos clientes e preocupado com os funcionários

- Ele tenta passar mais tempo com outros colegas e outros subordinados.
- Amari gosta de visitar clientes.
- Ele é muito honesto com clientes e subordinados.
- Ele se preocupa muito com as pessoas. Recentemente, houve uma explosão de gás na Índia e ele me ligou para saber se os funcionários e familiares de nossa organização foram afetados.
- Ele é muito verdadeiro.
- Ele responde os clientes e gosta de estar com eles. Ele tem muita empatia.
- Amari não está em uma posição muito fácil e o negócio e a organização são complexos. Ele gerencia clientes da Europa muito bem, pois se adapta facilmente a diferentes culturas.
- Ele é justo e honesto. Ele é muito direto ao ponto. Ele não fica dando voltas. Ele se preocupa com as pessoas, também vimos isso durante a avaliação de desempenho do ano passado.

Áreas a serem desenvolvidas

Os líderes são bem-sucedidos APESAR DE... algumas áreas que poderiam ser desenvolvidas

Os avaliadores acima mencionados expressaram as seguintes áreas a desenvolver:

Engajar as pessoas por meio de uma visão e orientação clara/motivadora para a organização EMEA

- Ele precisa definir a direção comercial/organizacional para que todos saibam para onde estamos indo e por quê. Ele precisa tocar os corações (e mentes) das pessoas.
- Amari precisa ver o quadro completo e comunicar isso, e não se prender a detalhes.
- Amari precisa envolver os líderes da EMEA.
- Precisamos de uma visão para a equipe na NEA EMEA com uma direção clara de longo prazo. Agora está mais parecendo uma pilha de tijolos soltos. As pessoas precisam de uma história convincente. Precisamos passar dos detalhes para o quadro geral.
- Ele primeiro quer entender a primeira etapa antes de poder enxergar as 10 etapas à frente. Isso está nos atrapalhando.
- Amari precisa se arriscar e (ajudar a equipe a) imaginar um futuro diferente.
- Ele está trabalhando para definir a direção em que a ênfase está na entrega de lucro de alta qualidade. Precisamos de algo mais emocionante do que isso. Ele precisa falar mais sobre como passar tempo com os clientes. Agora, gastamos muito tempo no processo da sede. Estamos perdendo o foco. Precisamos agilizar os processos para garantir tempo livre para as pessoas trabalharem com os clientes, produtores e serem inovadoras. Os processos de montagem atualmente nos tornam mais lentos.

Escutar melhor

- Amari deve fazer mais perguntas em vez de compartilhar suas respostas.
- Ele deve fazer perguntas e ouvir as opiniões das pessoas.
- Ele precisa ouvir até o final da história. Não reagir rápido demais. Ser paciente.
- Amari leva tempo para abordar questões mais difíceis. Escolher a hora certa é importante (nem muito cedo nem muito tarde). Amari precisa fazer isso de forma mais eficaz.
- As pessoas precisam se sentir ouvidas e se tornar parte da solução.
- Ele às vezes é muito enfático nas reuniões. Ele deve ouvir mais os outros. Às vezes, ele ignora o que os outros dizem. Amari precisa ouvir com mais paciência. Ele insiste em sua opinião nas reuniões sem ouvir outros.
- As pessoas não se sentem ouvidas. Ele precisa ser mais eficaz com as pessoas. Quando as pessoas vêm atrás de seus conselhos, ele apressa as coisas então as pessoas não se sentem ouvidas. Ele não para o que está fazendo. Então, as pessoas se sentem aceleradas ou jogadas de lado. Percebo que as pessoas se sentem assim. As pessoas desejam tempo de qualidade e serem ouvidas.

Incluir pessoas nas decisões que as afetam

- Ele precisa criar espaço para co-criar ideias e decisões. A motivação dos membros mais antigos está caindo. Não ter medo de perder o controle das ideias e soluções. Deixe as pessoas discutirem e apresentarem ideias em vez de delegar tarefas atuais e entregar resultados fragmentados.
- Ele administra bem, mas não dá espaço para a organização se desenvolver. Ele precisa dar espaço para as pessoas apresentarem novas ideias. Isso é co-criar o futuro.

- Ele é decidido e rápido. Ele tem dificuldade em mudar de ideia, pois sua opinião sobre as pessoas está bem definida. Ele é um pensador rápido que fica preso em suas próprias ideias. Ele precisa dar um passo para trás e ver o quadro completo, a pessoa inteira e reconsiderar sua opinião com uma mente aberta.
- Ele apresenta suas ideias a outras pessoas. Ele deve deixar que outros pensem. Deixar que eles pensem nas respostas.

Fortalecer a comunicação de liderança

- Precisamos de liderança e comunicação fortes ao mesmo tempo.
- Amari precisa se comunicar com impacto. Ser claro nas mensagens principais e reservar um tempo para prepará-las.
- Durante as *town hall meetings,* ele faz toda a comunicação e apresentação. Ele deve envolver mais os outros.
- A comunicação é muito importante. Se ele tem um nível de confiança baixo com as pessoas, as discussões não acabam. Ele deve trabalhar para chegar a uma conclusão e interromper a conversa se o conflito/discussão continuar.
- Ele é claro quanto ao conteúdo da mensagem. A maneira como ele transmite a mensagem deve melhorar. O discurso e a postura na frente das pessoas é o que precisa ser melhorado. Ele precisa aprender mais sobre como os líderes sênior se comunicam e se apresentam.
- Para tornar as reuniões mais eficazes, ele deve usar vários canais de comunicação, como reuniões eletrônicas e chamadas telefônicas.
- Ele deve ser mais inclusivo, proporcionando um toque emocional às pessoas.

Crescer como um líder sênior

- Amari parece não entender claramente seu modelo de liderança e seu papel.
- Ele tende a liderar como o presidente de sua antiga organização nacional com a qual trabalhou por muitos anos. Mas esta é uma organização global. Ele precisa adaptar seu estilo de forma apropriada.
- Amari precisa tornar seu modelo de liderança visível todos os dias, apesar do estresse diário. O modelo de liderança não deve ser apenas falado nas conferências corporativas. Ele tem que passar de evento a processo e desenvolver uma cultura construtiva de forma consistente.

Treinar as pessoas para o desenvolvimento e resultados

- Amari deve perguntar às pessoas, de vez em quando, se elas precisam do apoio dele. E depois, fazer *follow-up*, por exemplo, ligar para elas depois das reuniões.
- Ele deve ter uma visão melhor das capacidades das pessoas e treiná-las de acordo.
- Agora é afundar ou nadar. Ele precisa treinar melhor as pessoas. Conhecer melhor as pessoas e até fazer avaliações de capacidade.
- Amari precisa comemorar o sucesso quando as pessoas alcançam objetivos pequenos e grandes.
- Comemore o sucesso, pois ele une, inspira e engaja as pessoas.
- No começo ele se envolvia em tudo. Agora ele está cada vez mais entrando no modo de delegação.
- Ele precisa capacitar outros e delegar mais.
- Ele está em operações há muito tempo. Ele tenta controlar as coisas sozinho.
- Amari deve focar na gestão de pessoas e no desenvolvimento de pessoas qualificadas através de coaching e mentoria.
- Amari deve ter mais reuniões individuais off-line com membros da EMEA e funções de suporte, se for necessário.

Entrevistas Comportamentais - Conversa

Pontos fortes

- O que os outros dizem ser seus principais pontos fortes?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Entrevistas Comportamentais - Conversa

Áreas a serem desenvolvidas

- O que os outros dizem ser suas principais áreas a serem desenvolvidas?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Concentre-se

2.1 Feedback - Avaliação 360

2.2 Feedback – Entrevistas Comportamentais

▶ **2.3 Business Case**



Business Case

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 45 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Você acabou de concluir as conversas de feedback sobre sua avaliação 360 e entrevistas comportamentais. Embora as conversas sobre os pontos fortes e as áreas a serem desenvolvidas tenham ajudado a colocar a maior parte do feedback em perspectiva, você ainda está digerindo tudo isso. Você está curioso para saber quais são os próximos passos e conta com o coach para orientá-lo no processo.

O coach vai pedir que você faça um *business case* de mudança pessoal nos moldes do exemplo do colesterol do *e-learning*. Pense em uma ocasião em que você definiu uma meta e a alcançou. Provavelmente, você obteve muitos benefícios em várias áreas de sua vida que melhoraram ao mesmo tempo. Esteja preparado para compartilhar esse exemplo com seu coach quando solicitado.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Preencher o resumo de feedback e o *business case* para mudança de liderança

Neste exato momento, o líder tem muita coisa passando pela cabeça dele. É uma experiência humana rara poder receber um feedback honesto e pessoal daqueles que estão a nossa volta. Para a maioria, a reação natural é ficar pensando no feedback sem parar. Esse *loop* infinito não é útil para o líder e certamente tem pouco impacto sobre o que acontece a seguir. É exatamente por isso que você está aqui: para facilitar, desempenhando um papel crítico em ajudar o líder a sair da consciência para a aceitação e para a ação.

Nas atividades a seguir, você ajudará o líder a criar um resumo de uma página das principais lições da sessão de feedback.

Este documento de uma página permitirá que uma conversa focada aconteça e concluirá com duas áreas focadas a serem desenvolvidas. Embora essas áreas não se tornarão as áreas de crescimento em liderança finais nesta sessão, você ajudará o líder a compreender e articular os inúmeros benefícios que vêm junto com o crescimento nessas áreas. Você fará isso

compartilhando uma história na qual o personagem enfrenta uma grande mudança de vida com entusiasmo e positividade ao perceber o que tem a ganhar ao fazer a mudança com confiança. O líder se verá na história e você responderá ajudando o líder a seguir a mesma jornada de perceber os benefícios para si mesmo e para os outros quando uma mudança positiva acontece.

Sua programação para uma sessão eficaz:

- ***Business case* - Resumo do feedback**

  Seu objetivo aqui é simples: resumir as principais conclusões do feedback. Você e o líder já completaram 2 mini-resumos do 360 e o feedback das entrevistas comportamentais. Agora você irá sintetizá-los em um *Business case* - Folha de Resumo do Feedback de uma página. Use as seguintes perguntas para conduzir esta conversa:

  1. O que as pessoas disseram ser seus 5 principais pontos fortes?
  2. O que as pessoas disseram ser suas 5 principais áreas a serem desenvolvidas?
  3. Dessas áreas, quais devem ser as 2 áreas escolhidas para serem suas Áreas de Crescimento em Liderança?

  Essas perguntas vão ajudar você a saber como orientar o líder a capturar as conclusões mais importantes de sua sessão de feedback. Isso é útil porque permite que a conversa se concentre em uma página, em vez de em relatórios de feedback extensos e abrangentes.

  Seja na otimização de um processo da cadeia de suprimentos ou na definição de uma Área de Crescimento em Liderança, há um tremendo sentimento de liberdade que surge quando se sabe exatamente quais gargalos levarão a um maior sucesso, se adequadamente tratados. Sua conversa agora se concentra em quais benefícios o líder pode esperar ter com suas conquistas de crescimento em liderança.

  Pro Tip

  Ao fazer o resumo, é importante que o líder leve os outros em consideração. Modifico ligeiramente essas perguntas para garantir que o ponto focal não seja apenas quais áreas foram sinalizadas para desenvolvimento, mas também quais áreas foram indicadas por outros como sendo as mais importantes para eles. Após a pergunta 2, eu digo ao líder “Quais dessas áreas a serem desenvolvidas são as mais importantes para os outros? E quais delas são as mais importantes para a sua função?” Isso garante que as respostas à pergunta 3 sejam as áreas certas nas quais devemos nos concentrar durante o processo.

- ***Business case* para mudança pessoal**

  Antes de mergulhar no *business case* para mudança em liderança, ajude o líder a pensar em um exemplo pessoal. Peça que ele pense em uma ocasião em que estabeleceu uma meta e a alcançou. Ele provavelmente tinha um benefício ou resultado específico em mente quando começou essa jornada. Ele obteve esse benefício? Mais importante, ele obteve

apenas um benefício ou percebeu que muitos outros aspectos da vida melhoraram ao mesmo tempo?

A realidade é que a mudança não ocorre isoladamente. Quando uma mudança positiva ocorre em uma área, outras áreas são afetadas positivamente também. Esses “benefícios iniciais” podem tornar a conquista ainda mais satisfatória quando se olha no espelho retrovisor da jornada de mudança. Mas o que acontece quando esses benefícios são contemplados antes de dar o primeiro passo? A resposta é simples: cada benefício adicional torna a mudança mais fácil.

Seu objetivo nesta atividade é contar uma história para demonstrar que uma mudança em uma área afeta positivamente a mudança em outras áreas. Esta história prepara o terreno para a atividade que se segue. Um resultado bem-sucedido é aquele em que o líder está preparado para pensar sobre os benefícios adicionais que advirão do progresso em suas próprias áreas de crescimento.

Se o líder (ou você) não tem um objetivo pessoal específico que queira usar para essa discussão, use a visita de Bill ao médico e sua discussão sobre como reduzir o colesterol. O médico ajudou Bill a pensar em seu *business case*. Você pode usar esse mesmo exemplo, modificá-lo para que fique autêntico ou criar sua própria história. De qualquer forma, use perguntas direcionadas para convidar o líder a assumir um papel ativo, respondendo com suas próprias opiniões.

NB: não há planilha para esta parte da sessão de coaching.

- ***Business case* para mudança em liderança**

Os líderes estão acostumados a justificar novas ideias definindo os benefícios comerciais do novo empreendimento. Isso inclui uma visão de alto nível dos benefícios, custos e investimentos necessários. Este exercício de articular os resultados positivos de uma ideia é chamado de criação de um *business case*. No contexto do coaching executivo, um *business case* lista os benefícios que o líder e os colegas de trabalho obtêm como resultado da melhoria em suas áreas de crescimento em liderança. O exercício do *business case* incentiva o líder a pensar momentaneamente de forma egoísta em seu próprio ganho, bem como de forma altruísta no ganho que os outros obtêm por meio de seus esforços para mudar.
O objetivo do exercício de *business case* é criar 2 listas abrangentes de benefícios que ocorrem quando o líder faz melhorias positivas em sua liderança.

Uma lista é de benefícios que o líder pode desfrutar quando ficar mensuravelmente melhor. A outra lista é de benefícios para os colegas de trabalho. Cada lista deve ser abrangente. A arte do coaching neste exercício está em usar perguntas direcionadas para ajudar o líder a preencher as duas listas.

- **Comece pedindo ao líder para completar a frase:**
  - "Quando ficar melhor em minhas áreas de crescimento, alguns benefícios são..." Escreva suas respostas na lista apropriada. Se o líder mencionar benefícios para si mesmo, coloque-os na lista do lado esquerdo: Benefícios para o líder.
  - Se o líder mencionar benefícios para os colegas de trabalho, coloque-os na lista do lado direito: Benefícios para a os colegas de trabalho. Se não estiver claro, pergunte:
    "O benefício que você acabou de mencionar: é principalmente um benefício para você ou para seus colegas de trabalho?"
    E então coloque-o na lista apropriada.

- **Use perguntas direcionadas para expandir a lista. Faça perguntas como:**
  - O que mais?
  - Você consegue pensar em outros benefícios?
  - Se você tiver mais tempo (ou outro benefício que ele mencionou), o que faria com esse tempo?
  - Se você se tornar mais produtivo (ou outro benefício que ele mencionou), que outros benefícios isso proporcionaria a você?
  - Se sua equipe se tornar mais produtiva, quais benefícios você obterá com isso?

- Provavelmente, você repetirá esse processo várias vezes para capturar totalmente os diversos benefícios que advêm de uma liderança melhor. Sinta-se à vontade para usar sua sabedoria de coaching para explorar benefícios específicos se achar que há mais a ser dito. Por exemplo, quando um líder diz "Um benefício é que minha equipe será mais colaborativa", você pode explorar os benefícios associados perguntando:
  - "Quando sua equipe se tornar mais colaborativa, quais outros benefícios eles obterão?"
  - ou "Quando sua equipe se tornar mais colaborativa, quais outros benefícios você obterá pessoalmente?"

- Continue a usar perguntas SMART para garantir que as listas sejam abrangentes e completas. No final da atividade, você terá um poderoso *Business Case* para Mudança, que será um poderoso motivador para mudança durante todo o processo de coaching.

Pro Tip

É importante entender o quão abrangente o *business case* deve ser. No raro caso de um coach expressar o desafio de manter o líder motivado nos estágios posteriores de um processo, peço para ver o business case que ajudaram o líder a criar. Na maioria das vezes, a raiz do declínio da motivação do líder é um *business case* mal elaborado.

A verdade é que as pessoas mudam apenas em 2 condições.

A primeira condição é quando existe uma urgência. Elas precisam ser adequadamente convencidas da necessidade de mudança. Você criou com sucesso essa necessidade em seus relatórios de feedback.

A segunda condição é quando benefícios significativos podem ser desfrutados após a mudança ocorrer. Esses benefícios devem ser importantes para o líder, importantes para aqueles que são importantes para o líder e devem ser numerosos o suficiente para manter o foco e a motivação elevados.

Não tem nada de especial com o número 25. Mas ainda não conheci um líder desmotivado com um *business case* contendo 25 benefícios próprios e 25 benefícios para colegas de trabalho. É por isso que cada um dos *business cases* de meus clientes inclui uma lista abrangente de pelo menos 25 benefícios em cada coluna. Para alavancar essa lista, mantenho uma cópia do *business case* à mão durante minhas sessões de coaching com o líder e menciono isso com frequência em nossas conversas, para que seja uma prioridade para nós dois.

Conforme o líder lista os benefícios, haverá respostas claras que são benéficas apenas para o líder, como "Terei mais tempo para me concentrar em projetos que me empolgam". Outros benefícios são claros para os colegas de trabalho, como "As pessoas terão uma visão mais compartilhada para trabalharem juntos". Mas às vezes haverá benefícios que se encaixam em ambas as listas, como "Maior confiança, respeito e comunicação na equipe". Quando você vir benefícios que pertencem a ambos os grupos, sinta-se à vontade para rotulá-lo como tal. Você pode fazer isso escrevendo o benefício em ambas as colunas ou simplesmente adicionando uma terceira coluna para “Ambos”.

Business Case - Resumo de feedback

1. O que as pessoas disseram ser seus 5 principais pontos fortes?
2. O que as pessoas disseram ser suas 5 principais áreas a serem desenvolvidas?
3. Dessas áreas, quais devem ser as 2 áreas escolhidas para serem suas Áreas de Crescimento em Liderança?

Pontos fortes

1.

2.

3.

4.

5.

Áreas a serem desenvolvidas

1.

2.

3.

4.

5.

Áreas de crescimento em liderança

1

2

Business Case

1

2

Quando eu melhorar nos comportamentos de liderança acima,

Eu obterei os seguintes benefícios:	**Meus colegas de trabalho obterãos os seguintes benefícios (funcionais e relacionais):**
Como isso afetará o desempenho dos negócios?	Nem um pouco / Um pouco / Significativamente
Vale a pena?	Sim / Não

Vou precisar investir:

Precisarei superar e gerenciar (em meu plano de ação posteriormente):

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Comprometa-se

- **3.1 Comprometa-se com a Jornada**
- 3.2 Comprometa-se com os Colegas de Trabalho
- 3.3 Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas



Comprometa-se com a jornada

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

O coach trabalhará com você para revisar suas áreas de crescimento em liderança para garantir que elas sejam bem definidas e que você esteja comprometido com elas. Como você tomou uma decisão consciente durante a última sessão de escolher essas duas áreas de crescimento em liderança, você está animado para solidificar isso bem para que possa começar a implementar a mudança.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Obter o comprometimento do líder para desenvolver suas (bem definidas) Áreas de Crescimento em Liderança

O objetivo da sessão é fortalecer o comprometimento do líder com a jornada de crescimento, incluindo áreas de crescimento e *business case*, e com seus colegas de trabalho.

1. Em primeiro lugar, você abordará o comprometimento com a jornada de crescimento garantindo que as Áreas de Crescimento em Liderança estejam bem formuladas para obter o máximo impacto e, em seguida, revisando o *business case* para adicionar ou editar conforme necessário. Se as Áreas de Crescimento em Liderança já foram bem formuladas e o *business case* é sólido, não gaste mais do que 5 minutos nesta parte e siga em frente.
2. A seguir, você apresentará um caso convincente para envolver colegas de trabalho usando o poder da história e de perguntas SMART.

O primeiro compromisso que o líder fará é com sua Área de Crescimento em Liderança (ACL). Na sessão anterior, o líder fez um *business case* para a página de Mudança de Liderança com 2 áreas para se concentrar. No entanto, pouca atenção foi dada ao modo preciso como essas áreas foram formuladas. Seu objetivo é primeiro ajudar o líder a finalizar suas áreas de crescimento e formulá-las de forma claramente definida. **Depois de reformular a ACL, ele pode querer adicionar, editar ou refinar o *business case*.** Ao finalizar e se comprometer com isso, o comprometimento final que você buscará é o **compromisso de envolver os colegas de trabalho.**

Esta atividade tem 2 finalidades:

- Aumentar a consciência do líder sobre os benefícios que ele e seus colegas obtêm quando ocorre um crescimento mensurável da liderança.
- Para dar ao líder outra oportunidade de adicionar à lista dele, revisando o *business case* à luz de suas novas áreas de crescimento em liderança.

Sua progamação para uma sessão eficaz:

- **Comece revisando o documento *Business Case* para Mudança em Liderança e pergunte ao líder quais são suas duas áreas focais. Comece dizendo:**

  "Concluímos o *business case* em nossa última sessão e selecionamos suas áreas de crescimento. Ao analisar novamente o seu caso *business case*, algo mudou?"

  Peça-lhe que explique quais acréscimos gostaria de fazer e adicione-os à lista à medida que vocês conversam - afinal, quanto mais benefícios na página, melhor. Agora, concentre-se em uma revisão completa do *business case*. Peça-lhe que olhe a lista inteira e leia cada benefício em voz alta, dê reforço positivo enquanto ele estiver fazendo isso. Externalizar os benefícios ao lê-los em voz alta faz com que eles ganhem vida.

  Conclua a revisão lembrando ao líder que esses benefícios só surgem quando ele se torna um líder mais eficaz aos olhos de seus colegas de trabalho.

  O líder assumiu dois compromissos críticos nesta sessão até agora: com suas áreas de crescimento e com os benefícios em seu *business case*.

- A **seguir, apresente as diretrizes para uma Área de Crescimento em Liderança bem definida.** Discuta as 2 áreas a serem desenvolvidas e use sua experiência em coaching para destilar uma ACL bem formulada. Depois de a ACL ter sido redigida de uma forma que satisfaça o líder e as diretrizes acima, ela se tornará a ACL usada durante o processo de coaching.

  - **Áreas de crescimento frequentemente selecionadas (opcional)**
    Ao articular as áreas de crescimento, é imperativo expressá-las em forma de ação para o líder e fazer com que sejam inspiradoras para os colegas de trabalho. Se você sentir que o líder precisa redefinir as áreas de crescimento em liderança significativamente para ser mais sucinto, chame a atenção dele para a lista de áreas de crescimento frequentemente selecionadas e diga: "Aqui está uma lista de áreas de crescimento em liderança frequentemente selecionadas nas quais os líderes acabam se concentrando. Como você pode ver, são todas muito sucintas, comportamentais e construtivas. Eu gostaria de trabalhar com você na reformulação de suas áreas de crescimento em liderança dentro desse formato, o que tornará mais fácil para você levar isso adiante. Tudo bem por você?

- **Vamos revisar as quatro diretrizes de uma área de crescimento em liderança bem definida:**

  - **Número 1 -** a área de crescimento é comportamental
  - **Número 2 -** a área de crescimento é um tema comportamental que engloba uma coleção de microcomportamentos
  - **Número 3 -** a área de crescimento é sucinta (5 palavras ou menos)
  - **Número 4 -** a área de crescimento é observável, mensurável e construtiva.

1. **A primeira diretriz que você notará é que cada área de crescimento é comportamental.** Como líderes, existem muitas variáveis fora do nosso controle. Na maioria das vezes, nossos comportamentos são uma das poucas variáveis sobre as quais temos controle total. Uma área de crescimento deve ser comportamental porque pode ser observada por colegas de trabalho. Eles podem ver as mudanças que fazemos. Quando os líderes praticam esses comportamentos com frequência e consistência, eles se tornarão hábitos, garantindo uma mudança sustentável de longo prazo.

2. **A segunda diretriz que você notará é que cada área de crescimento em liderança é um tema comportamental que abrange uma coleção de microcomportamentos.**

   É específico o suficiente para que você saiba exatamente no que o líder está trabalhando, mas amplo o suficiente para trabalhar durante todo o processo de coaching. Por exemplo, Comunicação mais Eficaz pode incluir comunicação clara/concisa, fazer perguntas para atrair outras pessoas para a conversa, ser mais articulado, etc.

   A propósito, esses microcomportamentos são ótimas ações para colocar no plano de ação. Você vai querer ficar longe de áreas excessivamente amplas, como “ser um gerente melhor”, que não dá ao colega de trabalho nenhuma indicação real de qual é a área de enfoque. Deve ser amplo o suficiente para ter amplo espaço para melhorar, embora não seja tão específico que o líder se concentre em um único microcomportamento.

3. **A terceira diretriz é que todas as áreas de crescimento devem ser sucintas.**

   Devem ser curtas e rápidas. O líder compartilhará sua área de crescimento com frequência, por isso elas devem ser fáceis de dizer e fáceis de lembrar. Tente usar 5 palavras ou menos para mantê-las simples e certifique-se de que elas fiquem gravadas na mente das pessoas.

4. **Por fim, cada área de crescimento tem 3 características: é observável, é mensurável e, isso é muito importante, é construtiva.**

Observe que Ser Assertivo está na lista, mas "não ser molenga" não. Você também verá “escutar melhor”, mas não verá “parar de interromper outras pessoas”. Isso ocorre porque é difícil observar comportamentos que as pessoas NÃO estão fazendo ou PARARAM de fazer. Pior ainda, é desanimador. É muito mais fácil observar e medir o comportamento que as pessoas podem ver ativamente, portanto, evite comportamentos com frases negativas, como "Não faça isso ou pare de fazer aquilo".

Certifique-se de que a área de crescimento seja observável, um comportamento que seja facilmente visível para os outros, seja mensurável, algo que o líder fez ou não fez, e seja construtiva, algo que inspire aqueles que o veem.

- As **percepções são resilientes**

Um compromisso fundamental no processo de coaching ocorre a seguir: o compromisso de envolver os colegas de trabalho. Mude para o modo de contar histórias e assuma seu papel de embaixador para falar em nome dos colegas de trabalho. Aqui está um roteiro que você pode usar:

“O *business case* que você acabou de criar tem uma seção inteira dedicada exclusivamente aos benefícios que os colegas de trabalho obtêm quando o líder fica melhor. Além disso, muitos dos benefícios do líder só surgem quando os outros reconhecem seu crescimento. E uma vez que todos esses benefícios ocorrem apenas quando o líder melhora aos olhos dos colegas de trabalho, então de quem é realmente o processo? Você ou seus colegas de trabalho?”

O próximo momento “Eureka” que você deseja criar para o líder é que o desenvolvimento da liderança diz respeito aos colegas de trabalho, tanto quanto a ele mesmo. Portanto, seu objetivo nesta próxima conversa é obter total aceitação do líder para envolver os colegas de trabalho em seu desenvolvimento de liderança.

Você vai conseguir isso tendo uma conversa em 2 partes que comunica a seguinte conclusão: “A eficácia da liderança é avaliada pelos colegas de trabalho, pois é a percepção deles que determina a eficácia. O aumento da eficácia da liderança só vem com o aumento da percepção sobre o líder. E as percepções só podem ser influenciadas envolvendo consistentemente aqueles cuja percepção você pretende influenciar. Portanto, o envolvimento do colega de trabalho é a alavanca mais poderosa no desenvolvimento de liderança.”

- **A primeira conversa é sobre marca de liderança.**

Comece com uma imagem das marcas da coca-cola. Pergunte: “Quem decide se essas bebidas são boas? A própria empresa? Ou os clientes?” Use esta imagem para ter uma breve discussão sobre o tópico. A verdade é que independente do que a empresa pense, se os clientes não compram as bebidas, então não é uma bebida boa. O mesmo se aplica à liderança.

“Quem decide se um líder é eficaz ou não? O próprio líder? Ou seus colegas de trabalho?” A menos que as pessoas estejam dispostas a seguir o líder, o líder é ineficaz. No fim das contas, os colegas de trabalho são os verdadeiros, na verdade os únicos, avaliadores da eficácia da liderança. Portanto, gerenciar a percepção deles é de extrema importância no desenvolvimento da liderança.

- **A segunda conversa é sobre gerenciamento de percepção.**

  Pergunte: "O que você acha que será mais difícil de mudar: seus hábitos comportamentais ou a percepção de seus colegas de trabalho desses hábitos?” Mostre a imagem de um relógio com numeração romana e pergunte se ele está familiarizado com essa numeração. Quando ele confirmar com segurança que conhece os algarismos romanos do relógio, vá para a próxima página e faça algumas perguntas aleatórias. “Como é o 10? O 11? O 9? O 5? O 6? E o 4?” Quando ele responder “IV”, mostre o relógio. Na verdade, na maioria dos relógios o 4 é escrito com quatro i's (IIII).

  Este é um conceito fascinante que você pode querer pesquisar mais. Mas o fato é que, apesar de 98% dos relógios com algarismos romanos mostrarem o 4 como quatro i's, as pessoas presumem que seja IV. Por quê? Dissonância cognitiva. Observamos o que esperamos estar lá, apesar da evidência do contrário (que não observamos). O que podemos aprender com isso? As percepções são resilientes mesmo que a realidade mude!

- **História de dissonância cognitiva (opcional).**

  Se o tempo permitir, você pode continuar com esta pequena história. “Um dos princípios mais bem pesquisados em psicologia é chamado de dissonância cognitiva. A teoria subjacente é simples. Quanto mais estivermos comprometidos em acreditar que algo é verdadeiro, menos estaremos dispostos a mudar nossas crenças (mesmo em face de evidências claras que mostram que estamos errados). Por exemplo, se você acredita que seu colega Larry não é um bom ouvinte, filtrará as ações de Larry por meio dessa crença.

  Não importa o que ele faça, você o verá através de um prisma que serve apenas para confirmar que ele não é um bom ouvinte. Mesmo quando ele dá indicações não-verbais de que está escutando, você interpretará isso como a rara exceção que apenas prova a regra de que Larry é um mau ouvinte. Pode levar anos para Larry superar sua percepção. É assim que a dissonância cognitiva se aplica aos outros. No local de trabalho, pode ser perturbador e injusto. Mas está em toda parte.

  Da mesma forma, o líder se apresentou de uma forma particular, o que levou os colegas de trabalho a formarem as opiniões que compartilharam em seus feedbacks. Semelhante à resposta do líder ao exemplo do relógio com algarismos romanos, quando as pessoas são solicitadas a descrever o líder, elas descrevem o que esperam que esteja lá, independentemente de estar ou não realmente lá. Então, o que podemos fazer?

A chave para mudar essas percepções é ser consistente em como você se apresenta, até o ponto em que você não se importe de ser chamado de "repetitivo". Isso significa reiterar regularmente suas áreas de crescimento e perguntar QUE comportamentos mudar e COMO o colega de trabalho será capaz de dizer quando a mudança ocorreu.

A beleza da dissonância cognitiva é que, quando pessoas bem-sucedidas a aplicam de forma proativa a si mesmas, ela funciona a seu favor. Quanto mais forte a crença de um líder de que ele pode fazer uma mudança positiva e significativa no comportamento de liderança, menos provável será que ele se contentará com menos do que isso. Essa atitude (combinada com o *Business Case* e seu coaching) proporcionará ao líder um profundo compromisso pessoal para tornar a mudança visível.

Ao final da conversa, o líder deve se sentir intelectualmente e emocionalmente inspirado para continuar fazendo progresso em sua jornada de crescimento. A próxima etapa será determinar quais colegas de trabalho envolver, como convidá-los como apoiadores e começar a planejar suas próximas ações.

Áreas de Crescimento em Liderança Frequentemente Selecionadas

Comunicação:

- Comunicar-se com mais eficácia
- Escutar ativamente
- Incluir outras pessoas na tomada de decisão
- Tomar decisões definitivas mais rápido
- Ser mais assertivo (incluindo defender suas próprias crenças e opiniões)
- Gerenciar conflitos de forma construtiva, oportuna e eficaz
- Influenciar outras pessoas de forma persuasiva
- Comunicar uma visão/estratégia clara
- Liderar com perguntas (em vez de mandar nas pessoas)

Desenvolvimento de cultura organizacional e líderes:

- Gerenciar e valorizar a diversidade
- Construir relacionamentos multifuncionais
- Gestão intercultural
- Opor-se aos que prejudicam o trabalho em equipe
- Colaborar de forma eficaz com outros (incluindo ser mais respeitoso com outros)
- Conquistar a confiança dos colegas de trabalho
- Exalar presença executiva
- Ser autoconfiante
- Impulsionar a mudança de equipe/cultura
- Treinar e mentorear outros

Gerenciamento de desempenho:

- Delegar com mais eficácia
- Empoderar subordinados
- Execução eficaz/consistente
- Executar planos estratégicos
- Ser mais empreendedor
- Assumir riscos calculados
- Responsabilizar outros pelos resultados deles
- Lidar com problemas de desempenho em tempo hábil

Percepção é realidade

Quem decide se essas bebidas são boas?

A empresa? Ou os clientes?



As percepções são resilientes:
mesmo que a realidade mude!

Exemplo comum de um relógio com numeração romana:





Anotações

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Comprometa-se

3.1 Comprometa-se com a Jornada

▶ **3.2 Comprometa-se com os Colegas de Trabalho**

3.3 Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas



Comprometa-se com os colegas de trabalho

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 45 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

O coach trabalhará com você para envolver os colegas de trabalho no processo de desenvolvimento de liderança. Você entende a necessidade de envolver os colegas de trabalho, mas precisa se sentir confortável em como implementar isso por si mesmo na organização. Trabalhe com o seu coach para obter respostas às suas perguntas ao longo do caminho.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Comprometimento do líder para envolver os colegas de trabalho

Você guiará o líder na seleção de colegas de trabalho e ensinará como convidar cada um deles para apoiar a jornada de crescimento. Depois de dar ao líder uma estrutura de conversa para convidar colegas de trabalho, chamada de Integração de Colegas de Trabalho, você dará ao líder tempo para praticar e obter seu feedback.

Sua programação para uma sessão eficaz:

- **Focada no colega de trabalho**

  Para conectar a discussão anterior com esta parte da sessão, você pode dizer: “Organizações que são focadas no cliente são aquelas que coletam ativamente feedback do cliente sobre seus produtos ou serviços, coletam suas sugestões e prometem as mudanças apropriadas e, em seguida, anunciam publicamente a versão nova e aprimorada que os clientes pediram. Da mesma forma, os líderes que são focados no colega de trabalho são aqueles que são ativos na coleta de feedback/*feedforward* do colega de trabalho e o transformam em ação de forma consistente.”

- **Seleção de colega de trabalho**

  Selecionar os colegas de trabalho adequados é essencial para o coaching. O processo de seleção leva apenas alguns minutos e pode ser feito facilmente com um organograma e a lista de avaliadores usada para coletar feedback anteriormente. Referindo-se à lista de avaliadores, você diz, por exemplo: “Os colegas de trabalho são sempre seu gerente, seus subordinados e alguns colegas importantes. Vamos selecioná-los da lista de avaliadores que usamos para o feedback.” Ao compartilhar a lista, você marca os colegas de trabalho relevantes e pede ao líder que confirme.

  Você reconhecerá um bom colega de trabalho quando ver um, porque um bom colega de trabalho tem duas características distintas.

  Número 1, o colega de trabalho tem interação regular com o líder, dando-lhe uma visão clara dos comportamentos dele, e **número 2:** o colega de trabalho é fundamental para o desempenho dos negócios do líder. Em princípio, isso inclui subordinados, pares e o(s) gerente(s).

  Um número ideal de colegas de trabalho é entre 6 e 12. Isso garante que você meça o crescimento com precisão e que todos os colegas de trabalho importantes sejam incluídos.

- **Confirme as áreas de crescimento em liderança e os colegas de trabalho com o gerente.**

  Depois que essa lista for compilada e acordada com o líder, faça com que ela e as áreas de crescimento em liderança sejam aprovadas pelo gerente do líder. O líder pode simplesmente enviar um e-mail para você confirmando que o gerente concordou. Isso é importante porque o líder está passando pelo processo de coaching para aumentar o impacto de liderança dele e, por consequência, o seu impacto organizacional e nos negócios. Ele selecionou as áreas de crescimento que são importantes para ele, para os colegas de trabalho e para a organização. A aprovação do gerente reconfirma que as áreas de crescimento são importantes para a organização e que esses colegas de trabalho são as pessoas certas para avaliar as melhorias que estão ocorrendo. Esta etapa é a base para que todo o processo do coaching seja um sucesso.

- **Convide colegas de trabalho por e-mail**

  Antes mesmo de obter a aprovação final da lista de colegas de trabalho, faça com que o líder envie um e-mail a eles com você em cópia com o convite para participar do processo de desenvolvimento de liderança. Use o modelo fornecido abaixo que você pode editar para se adequar à situação do líder e encaminhar para ele logo após a sessão.

- **Integração dos colegas de trabalho**

  O líder deve começar a aprender e praticar o que vai dizer durante a sessão de "Integração dos colegas de trabalho".

  Depois de saber **QUEM** você convidará como colega de trabalho, é hora de o líder aprender **COMO** integrá-los para serem apoiadores na jornada de crescimento em liderança e explicar como eles vão estar envolvidos. Isso é chamado de integração dos colegas de trabalho e o líder pode fazer individualmente com as pessoas selecionadas. A conversa de integração levará menos de 5 minutos e cobrirá 3 objetivos principais.

  - **Primeiro,** a conversa apresentará as áreas de crescimento selecionadas.
  - **Em segundo lugar,** o líder pedirá ajuda aos colegas de trabalho.
  - **Terceiro,** o líder compartilhará precisamente como os colegas de trabalho podem apoiá-lo.

  Incentive o líder a usar de 3 a 5 minutos na próxima semana para falar com cada um de seus colegas de trabalho selecionados. Conte a eles o motivo de ter sido selecionados e qual será o papel deles no processo de coaching. Em seguida, compartilhe algumas das maneiras pelas quais eles se beneficiarão e incentive-os a responsabilizarem o líder pelos comprometimentos dele. Abaixo está um exemplo de conversa entre um líder e sua subordinada, Melissa. O líder pode usar exatamente esse mesmo script ou criar um do zero.

  E por último, mas não menos importante, compartilhe com o líder o documento de uma página que descreve os 3 elementos para uma conversa de integração com um colega de trabalho bem-sucedida. Responda quaisquer perguntas que ele possa ter ou que ele acha que os colegas de trabalho terão.

Seleção de Colegas de Trabalho

Colegas de trabalho a serem envolvidos na jornada de desenvolvimento em liderança							
Nome	**Relação com o Líder**				**E-mail**	**Telefone**	**Título**
	Gerente.	Subordinado	Par	Outro			
Você mesmo							

Convide os Colegas de Trabalho para Jornada de Desenvolvimento em Liderança

Convide seus colegas de trabalho por e-mail para sua jornada de desenvolvimento em liderança para solicitar o apoio deles e conseguir sugestões de *feedforward*. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de Email

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Convite para apoiar minha Jornada de Desenvolvimento em Liderança

Caros colegas,

Permitam-me começar agradecendo por seus valiosos comentários. Aprendi muito sobre mim, as áreas em que sou visto como um grande executor, junto com algumas áreas que realmente gostaria de melhorar. Especificamente, gostaria de melhorar nas duas áreas a seguir:

1. ACL 1
2. ACL 2

Esta semana vou pedir 3-5 minutos do seu tempo, para ouvir suas sugestões sobre como posso melhorar nessas áreas. Meu compromisso imediato com você é ouvir suas sugestões com a mente aberta, pensar sobre elas e, então, trabalhar com meu coach para desenvolver um plano de ação específico com base em suas sugestões. Se, a qualquer momento, você quiser entrar em contato com meu coach [*NOME DO COACH*], sinta-se à vontade para fazê-lo em COACH@abc.com ou 5555-4567.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento de minha liderança nos próximos meses.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Conversa de Integração com os Colegas de Trabalho

Abaixo está um exemplo de conversa entre um líder e sua subordinada, Melissa, que pode ser usado como está ou editado se for necessário.

Líder: Oi Melissa. Queria reservar um minuto e compartilhar algo importante com você. Nos próximos 6 meses, vou passar por um programa de coaching para desenvolver minhas habilidades de liderança. Com base no feedback que recebi, estou me comprometendo a me desenvolver em 2 áreas de liderança: delegação melhor e comunicação mais envolvente. Essas são duas áreas em que meu desenvolvimento teria um impacto positivo no desempenho de nossa equipe e, com sorte, tornaria o local de trabalho ainda mais agradável para os outros. Sei que, se vou melhorar nisso, vou precisar de ajuda. Especificamente, a sua e de outros com quem me comunico e trabalho regularmente. Você estaria disposta a me apoiar nesta jornada, ela exigirá apenas 2 minutos por mês de você?

Melissa: Eu adoraria ajudar. Como posso te apoiar?

Líder: Uma vez por mês, vou pedir *feedforward* pra você. O *feedforward* é uma sugestão voltada para o futuro: então, neste caso, o que posso fazer para melhorar nos próximos 30 dias? Como parte do coaching, vou enviar um e-mail uma vez por mês pedindo algumas sugestões sobre como posso ser mais eficaz em minhas 2 áreas de crescimento. Vou analisar suas sugestões de *feedforward* e as de alguns outros colegas de trabalho para fazer um plano de ação. Vou compartilhar o plano com você para que você saiba no que estou trabalhando.

A segunda maneira de você ajudar é fornecendo feedback sobre meu progresso. Vai ser assim: uma vez a cada três meses, meu coach vai enviar uma pesquisa sobre como estou me saindo nos últimos meses nessas duas áreas específicas. A pesquisa é totalmente anônima e leva apenas alguns minutos.

Melissa: Só para esclarecer, uma vez por mês recebo um e-mail pedindo algumas sugestões de *feedforward* ... e ... feedforward são ... sugestões para o futuro, certo?

Líder: Sim, exatamente. E isso me dá orientações claras sobre como posso melhorar de maneiras que são importantes para você e outras pessoas.

Melissa: E a cada 3 meses, vou receber uma pesquisa para saber se você está se tornando mais eficaz. É isso?

Líder: É isso aí, Melissa.

Melissa: Ótimo, parece fantástico.

Líder: Obrigado. Isso significa muito para mim e deve me ajudar a me tornar um colega de trabalho melhor. Quero ser muito transparente com todos sobre em que estou trabalhando. Espero que isso nos torne uma equipe mais unida e me ajude a tornar este lugar ainda melhor para se trabalhar. Eu realmente aprecio o seu apoio.

3 Elementos para uma Conversa de Integração com os Colegas de Trabalho Bem-Sucedida

1. Seja sincero (por demonstrar comprometimento com o crescimento)

Uma boa conversa de integração com os colegas de trabalho só será boa se for honesta. Devido à brevidade do diálogo, a seriedade do líder deve ser demonstrada em suas comunicações verbais e não verbais. Enquanto observa o líder praticar na dramatização, pergunte-se: “Se eu fosse um colega de trabalho, acreditaria que essa pessoa (a) deseja mudar e (b) está disposta a ouvir minhas sugestões?” Use sua experiência em comunicação para ajudar o líder a fazer a mudança, peça ajuda e seja consistente em agir e fazer a mudança durar.

2. Esteja preparado para perguntas

É provável que a conversa de integração com os colegas de trabalho leve a perguntas. Essas indagações podem estar relacionadas ao processo de coaching, ao grau de contribuição exigido dos colegas de trabalho ou até mesmo à decisão pessoal do líder de embarcar na jornada. Em cada dramatização prática, faça ao líder perguntas com as quais ele provavelmente se deparará e oriente-o a dar respostas fortes.

3. Seja conciso

Um grande aspecto da Integração dos Colegas de Trabalho é que ela não precisa ser um processo criativo. O roteiro foi testado por muitos, muitos líderes. Sabemos que funciona quando usado conforme prescrito. Os desafios surgem quando os líderes ficam prolixos ou saem involuntariamente do roteiro. A tendência de defender as próprias ações ou dar desculpas acidentalmente pode rapidamente obscurecer o convite ao comunicar a mensagem errada. Ajude o líder a seguir o roteiro e ser conciso. Use sua sabedoria de coaching para determinar se as edições devem ser feitas e para garantir que quaisquer edições retenham a mensagem principal.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG Global Coach Group
Lead for Good

Comprometa-se

3.1 Comprometa-se com a Jornada

3.2 Comprometa-se com os Colegas de Trabalho

3.3 Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas



Crenças de pessoas bem-sucedidas

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 45 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Como um líder de sucesso, você está comprometido em ser focado em NÓS. O feedback recente incluiu algumas surpresas indesejáveis, mas você avançou nesse ínterim, pois está empenhado em melhorar como líder e ver o valor do seu *business case*. Mesmo sendo autoconsciente, você também está avançando e nunca pensou muito sobre como certos comportamentos que o tornaram tão bem-sucedido podem inibir o crescimento da liderança no futuro. À medida que o coach explicar a você essas crenças, envolva-se construtivamente no diálogo e sinta-se à vontade para fazer mais perguntas para aprofundar sua compreensão e fortalecer sua autoconsciência.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Conscientizar o líder de que as crenças de pessoas bem-sucedidas podem ajudar E inibir a eficácia delas

Embora a maioria possa ver facilmente a necessidade de mudar o comportamento dos outros, muitas vezes temos grande dificuldade em mudar a nós mesmos. Na verdade, quanto mais bem-sucedidos nos tornamos, mais difícil se torna a mudança. Como coaches executivos, somos solicitados a trabalhar com líderes extremamente bem-sucedidos que desejam ter ainda mais sucesso. Então, como podemos ajudar os líderes a superar essa “armadilha do sucesso”?

Sua programação para uma sessão eficaz:

- **Crenças de pessoas bem-sucedidas - 3 histórias (opcional).**

  Use essas histórias para ilustrar como essas crenças poderosas nos ajudam a ter sucesso e, depois, nos impedem de melhorar ainda mais como líderes. Você começará contando a história de 3 líderes com cada uma dessas crenças (veja as próximas páginas). As histórias ilustram o que é cada crença e como ela pode inibir a liderança eficaz se for ignorada ou como pode acelerar o crescimento quando alavancada. Depois que o líder for atraído para a história, você discutirá como cada crença pode ser usada para afetar positivamente sua jornada de crescimento. Por fim, você identificará alguns obstáculos potenciais que podem ocorrer ao longo do caminho.

- **Crenças de pessoas bem-sucedidas - conversa**

  O objetivo desta atividade é identificar exemplos comportamentais dessas crenças na vida do líder. Use as três perguntas para entender como esses comportamentos podem ser usados proativamente para apoiar os esforços de desenvolvimento do líder e como eles podem atrapalhar a realização de mudanças significativas e sustentáveis. O documento é dividido em seções: visão geral das crenças, prós e contras de cada crença e questões para discussão.

  - **Peça ao líder para ler rapidamente as informações sobre a primeira crença e, em seguida, leia em voz alta os prós e os contras dela.**

  - **Em seguida, conduza um breve diálogo com estas perguntas:**

    - Você pode dar um ou dois exemplos de como você aplica isso em seu comportamento?
    - Como essa crença pode ajudá-lo?
    - Como essa crença pode inibir você?

  - **Faça anotações durante a conversa.** Ao completar o diálogo sobre a primeira crença, você pode repetir este ciclo para as seguintes crenças. Depois de terminar, você terá uma lista de comportamentos que seu líder pode adotar para usar essas crenças em seu benefício ou desvantagem.

  - Ao longo do processo de coaching, você pode consultar esta lista para responsabilizar o líder por alavancar as crenças a seu favor.

- **Vinte hábitos ineficazes**

  Como coaches executivos, temos a oportunidade única de observar líderes extremamente bem-sucedidos atuando em seu ambiente natural e perceber as semelhanças entre eles. São executivos de grandes organizações. Eles são inteligentes, dedicados e persistentes. Essas pessoas estão comprometidas com o sucesso de suas organizações e de suas equipes. Eles têm alta integridade pessoal. A maioria deles é financeiramente independente,ou seja, eles trabalham porque querem, não porque precisam. Intelectualmente, eles sabem que os hábitos de liderança associados ao desempenho de “ontem” podem não ser os mesmos hábitos necessários para alcançar o sucesso de amanhã.

  Trabalhar com líderes por décadas no desenvolvimento de liderança produziu uma lista de 20 hábitos ineficazes que os líderes de grande sucesso possuem. Embora esses hábitos sejam comuns, eles não são tão facilmente esquecidos pelos colegas de trabalho. Seu objetivo nesta atividade é entender quais comportamentos o líder pode precisar de ajuda extra para mudar. Isso provavelmente levará a um plano de ação.
  Compartilhe a planilha dos 20 hábitos ineficazes e pergunte ao líder:

- Se eu pedisse a cada um de seus subordinados e pares para marcar os hábitos ineficazes que eles veem você exibir repetidamente, quais hábitos seriam selecionados?

  Dê a ele 3 minutos para ler a folha e marcar as respostas. Quando ele terminar, pergunte quais hábitos ele marcou.

- Concentre a conversa nos dois hábitos mais importantes e por que outras pessoas teriam escolhido esses. Use perguntas de esclarecimento e peça exemplos, fazendo anotações enquanto o líder compartilha.

Esses exercícios interativos são uma boa maneira de continuar o diálogo com o líder para entender como os outros podem ver a eficácia do líder. Você usará essas informações no processo de coaching como uma forma de prestação de contas e também para que o líder seja proativo na mudança de comportamento. Conforme mencionado, isso provavelmente levará ao plano de ação, já que os colegas de trabalho darão sugestões relacionadas a esses temas ou o próprio líder vai poder ligar os pontos.

Pro Tip

Como responder a um líder que supõe que talvez nenhum desses vinte hábitos ineficazes se aplique a ele? Eu olho pensativamente para a lista por um momento e depois volto minha atenção para ele. Então, eu misturo humor e sarcasmo amoroso dizendo: “Hmm ... Bem, você é sortudo, então. Sabemos muito bem que todas as pessoas muito bem-sucedidas exibem pelo menos um desses comportamentos. Então, o que isso diz sobre você?" Depois de compartilhar uma risada comigo, o líder geralmente diz: “Sim, tudo bem. Eu entendi seu ponto. Vamos olhar de novo.”
A dica de profissional aqui é ter certeza de encontrar tempo para rir com o líder. Ele passa muito tempo levando as coisas a sério. Por ajudá-lo a dar umas risadas (especialmente de si mesmo), você pode alegrar o clima e superar os pontos difíceis com um sorriso.

Ao revisar os comportamentos que ele marcou, eu uso perguntas muito específicas que conectam esses comportamentos ao *business case*. Por exemplo, “Quando você fizer melhorias nesse comportamento, o seu engajamento e desempenho e o da sua equipe e organização aumentam ou não?”

Essas perguntas que têm por respostas um simples SIM unem os comportamentos ao *business case*, bem como o desempenho e o engajamento de seus colegas de trabalho. Esse é um poderoso momento Eureka! para o líder.

Crenças de pessoas bem-sucedidas - 3 histórias

Em nossa missão de ajudar pessoas bem-sucedidas a se tornarem grandes líderes, fizemos uma descoberta importante. Aprendemos que algumas das mesmas crenças que nos levam ao sucesso podem atrapalhar as mudanças necessárias para aumentar esse sucesso. Na verdade, nossa pesquisa mostra que pessoas bem-sucedidas compartilham três crenças básicas. Cada uma delas os ajudou a alcançar um alto nível de sucesso no passado e cada uma delas fará com que seja difícil para atingirem seus objetivos no presente. Bem, quais são essas crenças?

Nº 1 - O sucesso é minha MENTALIDADE.
Nº 2 - O sucesso é minha ESCOLHA.
Nº 3 - O sucesso é minha RESILIÊNCIA.

Seu objetivo nesta atividade é informar ao líder o que cada crença é e como elas podem ajudar ou prejudicar a eficácia da liderança. É recomendável que você pratique sua conversa da maneira que melhor se adapte às suas habilidades. Alguns coaches preferem contar isso em forma de história, outros preferem uma miniapresentação e alguns preferem apenas uma conversa. A boa notícia para você é que temos os 3 estilos disponíveis no *e-learning*. Use as informações fornecidas lá e nesta página para replicar a conversa ou use-as como ingredientes básicos para criar sua própria história. A seguir estão algumas ótimas histórias que você pode levar para sua conversa de coaching.

CRENÇA 1 – O sucesso é minha MENTALIDADE

Agora, vamos falar sobre cada uma dessas crenças, por que cada uma nos ajuda a ter sucesso e por que cada uma pode dificultar nossa mudança. Mas antes de começar, deixe-me fazer uma pergunta. Eis a pergunta:

Considerando o seu desempenho em relação ao desempenho de seus colegas e de outros em sua organização, como você se classificaria? Você diria que está entre os 1% de melhor desempenho? Talvez os 5% principais? Talvez 10% ou 20%? E os 30% principais? Ou você diria que está entre os 50% melhores em sua organização?

Vou compartilhar com você como outros responderam. Nós fizemos essa pergunta para mais de cem mil pessoas em todo o mundo e os resultados são surpreendentes o suficiente para desafiar até mesmo a matemática básica. MAS, isso comprova a crença nº 1.

- 70% dizem que estão entre os 10% melhores de seu grupo de colegas profissionais
- 82% acham que estão entre os 20% melhores
- 98% acreditam que estão entre os 50% melhores
- Menos de 2% acreditam que estão entre os 50% piores.

É claro que é estatisticamente impossível que 98% dos profissionais estejam entre os 50% melhores de seu grupo de pares.

O que podemos aprender com isso? Que as pessoas que se consideram bem-sucedidas tendem a superestimar seu sucesso. Quanto mais bem-sucedidos nos tornamos, mais fácil é cair nessa armadilha. À medida que você foi promovido a níveis mais altos, você notou que mais pessoas começaram a rir de suas piadas, ouvir atentamente aquela história que você já contou e até mesmo concordar com seus comentários? Geralmente, não nos importamos de pensar que somos um pouco mais engraçados, interessantes ou inteligentes.

Não há nada inerentemente ruim nisso. Mas eis o problema: quando acreditamos que estamos entre os 10% melhores de nosso grupo de colegas, fica cada vez mais difícil aceitar feedback dos outros 90%. O que é pior, tendemos a aceitar apenas feedback de outras pessoas que estejam de acordo com a maneira como nos vemos e a negar ou rejeitar feedback que não esteja de acordo com nossa autovisão inflada. Quanto melhor for a nossa visão sobre nós mesmos, mais difícil será para ouvirmos feedback negativo. E quanto mais alto subimos em uma organização ou habilidade, mais difícil é pedir ajuda.

Os cirurgiões são um exemplo brilhante de como essa crença pode impactar negativamente as outras pessoas que realmente queremos ajudar. Uma pesquisa conduzida pelo professor de medicina de Harvard, Dr. Atul Gawande, descobriu que quando os cirurgiões pedem para as enfermeiras fazerem uma série de perguntas muito simples antes de uma cirurgia, as chances de infecção evitável despencam e a taxa de mortalidade devido a infecções evitáveis é drasticamente reduzida. O problema? A maioria dos cirurgiões não está disposto a permitir que a enfermeira faça as perguntas. Apesar de SABER o que devem fazer, a crença de que “o sucesso é minha MENTALIDADE” os leva a NÃO pedir ajuda.

Agora, você pode estar pensando: “Como esse tipo de ego pode AJUDAR alguém?” E a resposta é que isso leva a uma grande dose de autoconfiança. A confiança dá às pessoas uma autoimagem contagiosa e positiva, e quando uma pessoa se vê como um “vencedor no jogo da vida”, ela tem muita coragem para aplicar suas habilidades e pontos fortes em seu trabalho. Por exemplo, se você precisa de uma cirurgia de emergência, você quer um cirurgião que diga “Não tenho certeza se sou bom ou não”, ou alguém que confie em sua capacidade de realizar uma cirurgia com sucesso e diga: “Pode deixar. Sua vida está segura em minhas mãos.” Os funcionários desejam um líder que confie em sua capacidade de se aventurar no desconhecido e aplique suas habilidades para ter sucesso.

Esse senso de autoconfiança, se aplicado à mudança de comportamento, pode ser um poderoso impulsionador do sucesso. Isso ajudará você a sair de sua zona de conforto para pedir sugestões de outras pessoas. Quando se trata de mudança: Há pouco crescimento na zona de conforto e pouco conforto na zona de crescimento.

CRENÇA 2 - O sucesso é minha ESCOLHA

A próxima crença, o sucesso é minha ESCOLHA, tem a ver com um forte *locus* interno de controle. Pessoas bem-sucedidas, acreditam que estão fazendo o que fazem porque ESCOLHEM fazer isso. Se fazem porque ESCOLHEM fazê-lo, são comprometidas. Se fazem

porque TEM que fazer, são submissas.

Como isso pode nos ajudar? Para começar, isso nos torna trabalhadores muito comprometidos. Quando as pessoas bem-sucedidas definem uma meta, elas não param até alcançá-la. Nossa energia e ética de trabalho costumam ser notavelmente mais elevadas do que as de outras pessoas e abordamos cada atividade na vida com alta energia. Nossa lista de realizações muitas vezes é atraente para os outros e nossa persistência e falta de vontade de desistir ganham a admiração de nossos colegas.

Bem, qual é o problema com comprometimento e persistência? Quanto mais comprometidos estivermos com a atividade ou o processo, mais difícil será admitir quando estivermos errados. E quando se trata de algo tão pessoal quanto nosso comportamento, tendemos a confundir correlação com causalidade. Isso foi especialmente difícil para Cheryl.

Cheryl era uma executiva brilhante e dedicada que sempre alcançou suas metas. As pessoas a reconheciam por ser inteligente, decidida e altamente capaz. A vida era muito boa para Cheryl, exceto por uma coisa: ela era um rolo compressor.

Em reuniões executivas, se um colega apresentava uma ideia, ela imediatamente apontava as falhas e substituía o que foi dito por uma ideia própria. Frequentemente, ela se apegava a projetos de outros e assumia o controle, sem se importar com quem realmente estava comandando o show. Ela acreditava que, quando esses projetos davam certo, era por causa de suas contribuições e, quando eles davam errado, ela acreditava que estava lá apenas para tentar salvá-los, mas que chegou tarde demais.

Quando ela analisou seus relatórios de feedback, as pessoas concordaram unanimemente sobre Cheryl, a Rolo Compressor. Em sua primeira sessão com seu coach, ela foi questionada sobre esse comportamento. Parecendo quase orgulhosa, ela disse: “Minha capacidade de assumir o controle é o que me levou ao sucesso até agora”. O coach dela já havia trabalhado com pessoas altamente comprometidas antes e essa linha de pensamento não era nada nova. Cheryl era uma pessoa lógica e racional que por acaso estava contando a si mesma uma história que soava assim: “Eu me comporto assim. Eu tenho sucesso. Portanto, eu sou bem-sucedida PORQUE eu me comporto dessa maneira.”

Após questionar se esse comportamento era realmente tão construtivo quanto Cheryl acreditava, ela fez o que todas as pessoas altamente comprometidas fazem quando se sentem forçadas a admitir que podem estar erradas: elas erroneamente corrigem demais. Ela acrescentou: “Se eu parar de dizer minhas ideias, então alguma outra ideia idiota vai ganhar e a pessoa com a ideia idiota ficará encarregada do projeto idiota e a colocará em prática”. O coach perguntou a Cheryl se ela era a única nessas reuniões com boas ideias, que sabe conduzir um projeto e pode liderar pessoas sem ser um rolo compressor. Envergonhada, Cheryl percebeu que talvez seu sucesso não fosse POR CAUSA desse comportamento, e talvez ela estivesse tendo sucesso, APESAR desse comportamento.

Líderes bem-sucedidos como Cheryl, que estão profundamente comprometidos com ter sucesso em tudo o que decidem fazer, confundem correlação com causalidade em seu comportamento. Isso é um verdadeiro desafio para fazer melhorias, porque eles temem que

isso diminuirá seus sucessos futuros e mudará a pessoa que sempre foram.

A boa notícia é que essa crença, incluindo aquele alto nível de autodeterminação, cria um forte senso de dono e responsabilidade pessoal para o sucesso. O processo de *Feedforward Coaching* 360 apoia esses pontos fortes, permitindo que os participantes escolham as áreas de liderança que desejam desenvolver. E porque VOCÊ escolhe O QUE deseja desenvolver, você se sente comprometido, não submisso.

CRENÇA 3 - Sucesso é minha RESILIÊNCIA

A última crença é o **sucesso é minha RESILIÊNCIA**. E esta é possivelmente a mais importante de todas. A primeira crença trata do passado; a segunda lida com o presente e “o sucesso é minha RESILIÊNCIA” lida com o futuro.

Como pessoas bem-sucedidas, tendemos a ver um futuro brilhante. Descontentes em nos conformarmos com nossa situação presente ou realizações passadas, acreditamos que o futuro está à nossa disposição e tudo o que temos a fazer é ir atrás dele. Por causa da crença inabalável em nós mesmos, acreditamos que estamos no controle do nosso destino e que as forças externas nada mais são do que variáveis ao longo do caminho, mas certamente nunca uma razão para parar de buscar coisas maiores.

Então, qual poderia ser a desvantagem de um senso de otimismo e positividade inabalável? Compromissos demais. Pessoas bem-sucedidas são cronicamente excessivamente comprometidas. Por quê? Acreditam que podem fazer mais do que são capazes. O desejo quase insaciável de desempenhar um papel ativo em ditar o seu futuro tende a distorcer a estimativa da capacidade necessária para completar uma tarefa.

Veja Bill, por exemplo, que aprendeu isso da maneira mais difícil. Ele era o CEO de uma das maiores organizações sem fins lucrativos do mundo. Qual era o seu maior problema? Ele tinha compromissos demais e fazia o mesmo com sua equipe. Ele não conseguia dizer não e isso levou a uma alta taxa de rotatividade e esgotamento, APESAR do grande trabalho que sua organização estava fazendo. Em sua avaliação comportamental, ele recebeu uma média de 1,2 de 5 no item "Comunica claramente as prioridades”. Sua missão era ajudar as pessoas mais vulneráveis do mundo. Seu coach teve que dizer: “Seu objetivo é ajudar os mais vulneráveis, não criar os mais vulneráveis”. O CEO acreditava tanto em sua resiliência que tendia a se comprometer demais e, como liderava outras pessoas na organização, tendia a comprometer todos os demais também.

Felizmente, sua crença de “o sucesso é minha RESILIÊNCIA” deu-lhe otimismo para acreditar que ele poderia promover mudanças. Ele pediu sugestões de sua equipe e trabalhou com seu coach para determinar apenas uma ou duas coisas que ele poderia fazer para reverter a situação. Eis o que aconteceu: o CEO começou a carregar um cartão na carteira com os principais projetos pelos quais ele e sua equipe eram responsáveis. Antes de se comprometer a assumir qualquer outro trabalho, ele simplesmente tirava o cartão de sua carteira e anotava

qualquer que fosse a nova tarefa.

Durante a próxima reunião executiva, ele lia o que estava escrito no cartão e a equipe decidia em conjunto o que conseguiam fazer. Depois de apenas 6 meses de coaching, sua pontuação em "Comunica claramente as prioridades" passou de 1,2 em 5 para 4,7 em 5.

O que podemos aprender com isso? O mesmo senso de positividade e otimismo inabaláveis que pode nos levar a um comprometimento excessivo também pode ser usado para criar mudanças significativas para você e seus colegas de trabalho.

BENEFÍCIOS DE ENVOLVER OS COLEGAS DE TRABALHO + Ingredientes-chave na mudança

Existem duas lições principais dessas crenças:

- Cada uma das 3 crenças tem seus próprios obstáculos:
  Quer seja o ego que torna difícil pedir sugestões de outras pessoas, pensar que tivemos sucesso POR CAUSA DE certos comportamentos, e não APESAR deles, ou mesmo por comprometer você e sua equipe demais.

A boa notícia é que cada um desses obstáculos pode ser quase totalmente mitigado com o envolvimento de colegas de trabalho. O cirurgião que acredita que “o sucesso é a minha MENTALIDADE” aprende envolvendo a enfermeira, pedindo que exista uma prestação de contas para garantir que até mesmo as tarefas mais simples sejam concluídas, como lavar as mãos antes de uma cirurgia. Cheryl, a ex-rolo compressor, se beneficiou muito ao abrir mão do ego e pedir a opinião dos outros e, então, se tornar uma ouvinte melhor quando compartilhavam suas ideias. E Bill descobriu uma mina de ouro quando demonstrou consistência ao agir, transformando as sugestões de seus colegas de trabalho em ações visíveis.

A conclusão é esta: essas mesmas crenças que nos ajudaram no passado e podem estar nos atrapalhando no presente, podem ser usadas para ajudar os líderes a atingirem seus objetivos, se forem gerenciados de forma ativa e adequada.

Eles podem não saber por onde começar ou como assumir o controle desses fatores e usá-los a seu favor. A ação mais importante que eles podem realizar agora é refletir sobre o que disseram, identificar áreas com as quais eles se identificam e discutir isso com você como coach deles. Em seguida, eles progridem para estarem prontos para fazer a mudança em liderança acontecer.

Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas - Conversa

Reveja cada crença e converse sobre estas questões:
- Forneça um ou dois exemplos de como você aplica isso em seu comportamento.
- Como essa crença pode ajudá-lo?
- Como essa crença pode inibir você?

Crença nº 1: O sucesso é minha MENTALIDADE

Mais (+)	Menos (-)
Ter uma autoimagem positiva; “Vencedores” no jogo da vida	Supervalorizar consistentemente seu desempenho
Ter a coragem de aplicar suas habilidades e pontos fortes	Ter dificuldade em aceitar a veracidade do feedback inconsistente com a autoimagem
Possuir uma “confiança contagiante”	Desconsiderar opiniões de pessoas que não correspondem ao seu nível de sucesso

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Crença nº 2: O sucesso é minha ESCOLHA

Mais (+)	Menos (-)
Alta necessidade de autodeterminação	Pode ser muito supersticioso sobre suas escolhas
Fazem o que eles fazem por causa do compromisso pessoal	A necessidade de controle pode resistir à mudança
Possuir um forte senso de dono	Em sua cabeça e coração podem não sentir que o "eu verdadeiro" pode mudar

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Crença nº 3: O sucesso é minha RESILIÊNCIA

Mais (+)	Menos (-)
Não acreditar que forças externas controlam seu destino	Enfrentar o perigo de ter compromissos demais
Sentimento inabalável de otimismo	Ter que vencer a todo custo; ganhar demais
Persistente mesmo em face de probabilidades difíceis	Pode ter dificuldade de "desapegar" do fracasso

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Vinte Hábitos Ineficazes de Líderes Bem-Sucedidos

A seguir estão os padrões (falhas) de comunicação transacional que os líderes muitas vezes deixam se tornar hábitos imperceptíveis que, então, geram desafios e obstáculos em nossas interações com os outros.

Reveja a lista abaixo e marque todos os hábitos que você exibe regularmente.

1. Promover o meu valor

- **Acrescentar valor demais**: O desejo irresistível de acrescentar nossos pequenos comentários em cada conversas.
- **Reivindicar crédito que não merecemos**: A maneira mais irritante de superestimar nossas contribuições em cada sucesso.
- **Julgamento**: A necessidade de avaliar os outros e impor nossos padrões a eles.
- **Começar com "Não", "Mas" ou "No entanto"**: O uso excessivo desses qualificadores negativos que dizem secretamente para todos: "Estou certo, você está errado".
- **Fazer comentários destrutivos**: Os sarcasmos desnecessários e os comentários maldosos que achamos que nos fazem parecer espertos e interessantes.

2. Uso excessivo de emoções

- **Falar quando está com raiva**: Usar a volatilidade emocional como ferramenta de gerenciamento.
- **Negatividade**: “Deixe-me explicar por que isso não vai funcionar”. A necessidade de compartilhar nossos pensamentos negativos mesmo quando ninguém perguntou.
- **Apegar-se ao passado**: A necessidade de desviar a culpa de nós mesmos para eventos e pessoas de nosso passado; um subconjunto de culpar outras pessoas.
- **Dar desculpas**: A necessidade de reposicionar nosso comportamento irritante como um elemento permanente para que as pessoas não os levem em consideração.
- **Parcialidade**: Deixar de perceber que estamos tratando alguém de maneira injusta.

3. Empoderando o Ego

- **Uma necessidade excessiva de ser "eu"**: Exaltar nossos defeitos como virtudes simplesmente porque eles são quem somos.
- **Passando a bola**: A necessidade de culpar a todos, menos a nós mesmos.
- **Recusar-se a expressar arrependimento**: A incapacidade de assumir a responsabilidade por nossas ações, admitir que estamos errados ou reconhecer como nossas ações afetam os outros.
- **Ganhar demais**: A necessidade de vencer a todo custo e em todas as situações, quando é importante, quando não é importante e quando não tem nada a ver com o assunto.
- **Dizer ao mundo como você é inteligente**: A necessidade de mostrar às pessoas que somos mais inteligentes do que elas pensam que somos.

4. Criando limites

- **Reter informações**: A recusa em compartilhar informações com terceiros para manter uma vantagem sobre eles.
- **Deixar de dar o reconhecimento adequado**: A incapacidade de elogiar e recompensar.
- **Não ouvir**: A forma mais passiva-agressiva de desrespeito aos colegas.
- **Deixar de expressar gratidão**: A forma mais básica de não ter educação.
- **Punir o mensageiro**: A necessidade equivocada de atacar os inocentes que geralmente estão apenas tentando ajudar.

Adaptado de *What Got You Here W Don't Get You There*, publicado pela Hachette Books.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Cresça

- **4.1 GDD Mensal + Feedforward + Plano de Ação**
- 4.2 GDD Trimestral + Feedforward + Plano de Ação



CRESÇA - Mensal e Trimestral

Expectativas e objetivos

O tema para a sessão 4 (e para as próximas) é CRESÇA e esta estrutura CRESÇA deve ser repetida durante o processo. Alguns processos podem usar esta estrutura por apenas alguns meses, enquanto outros podem usá-la por 12 meses ou mais. A beleza desse layout de sessão é que ele pode ser dimensionado para acomodar qualquer ambição de crescimento em liderança.

O objetivo dessas sessões é mudar sistematicamente as percepções e melhorar a eficácia da liderança. A base que você estabeleceu nas sessões iniciais irá garantir que o resto do processo seja altamente focado e produtivo.

As conversas e atividades que você conduz são cíclicas, o que significa que as etapas se repetem sem variar muito.

- A sessão começa com uma ótima atividade de revisão chamada GDD.
- O líder compartilha o feedforward coletado para este mês e você o ajuda a criar e compartilhar um Plano de Ação a partir das sugestões.
- O tempo restante é reservado para você trazer sua própria experiência em desenvolver habilidades de liderança.

É importante notar que essa estrutura cíclica é poderosa, mas é flexível. A espinha dorsal do GDD → Feedforward → Plano de Ação dá um amplo espectro de liberdade aos coaches para trazer experiência externa, habilidades de coaching e atividades para ajudar o líder a criar mudanças significativas e duradouras. É recomendável que você use seu vasto kit de ferramentas de coaching para agregar valor para o líder.

Atividades de crescimento

Durante a fase “cresça”, você usará continuamente as atividades e ferramentas de coaching abaixo.

- Bom, difícil, diferente (GDD)
- Revisão do feedforward
- Fazer um plano de ação
- Compartilhar e comprometer-se

Utilize essas ferramentas como achar melhor durante os laboratórios de coaching.

Bom, difícil, diferente (GDD)

Esta atividade GDD dá ao líder uma maneira estruturada de revisar seu desempenho de mudança comportamental e de fornecer a si mesmo sugestões de *feedforward* para melhorar o progresso. A atividade de três perguntas é um diálogo, permitindo que o coach faça algumas perguntas gerais e o líder responda avaliando retrospectivamente seu esforço.

A pergunta começa com:

“Pense em seus esforços de desenvolvimento em liderança durante o mês passado”:

- **O que foi bom?**
- **O que foi difícil?**
- **O que precisa ser feito de maneira diferente?**

Ao perguntar sobre as vitórias e, em seguida, os desafios, o líder está preparado para se fornecer um *feedforward* valioso sobre como ter mais sucesso no futuro. Com base em como ele responde às perguntas, pode ser necessário se aprofundar nas respostas. Você pode usar perguntas inteligentes como “Você pode me dizer mais sobre isso” ou “Quando você diz ABC, o que exatamente você quer dizer?” Lembre-se de que o sucesso do GDD ocorre quando o líder fornece a si mesmo sugestões para o futuro. Certifique-se de manter todas as perguntas adicionais leves e focadas neste resultado.

Iniciar cada sessão de coaching com a atividade GDD tem vários benefícios. Primeiro, ela atua como um quebra-gelo fácil para que a sessão de coaching se concentre no que é mais importante: o desenvolvimento da liderança. Também dá ao líder a chance de se gabar de suas próprias vitórias do mês anterior e dá uma chance para o coach elogiar esses sucessos. Do ponto de vista do fluxo da sessão, a discussão do GDD permite um fluxo muito natural para a revisão subsequente do feedforward deste mês dos colegas de trabalho.

Com base em onde você está no processo, você usará o GDD para revisar diferentes períodos. As perguntas também podem ser aplicadas a quase todas as situações para apoiar a autorreflexão e converter o aprendizado em ação.

Revisão do feedforward

A atividade é conduzida por um conjunto específico e bem definido de perguntas cíclicas. Essas perguntas ajudarão o líder a revisar as sugestões e decidir quais entram no Plano de Ação.
As perguntas são:

1. **Sobre quais dessas sugestões você gostaria de falar primeiro?**

   Esta questão é específica e fechada o suficiente para assumir o controle do diálogo e, ao mesmo tempo, dar ao líder a liberdade de definir a pauta da conversa. Um benefício paralelo dessa pergunta é que, como ele escolheu o que quer falar, ele estará pronto para falar.

2. **Você pode ler essa sugestão para mim em voz alta?**

   Depois de selecionar a sugestão de feedforward sobre a qual deseja falar, peça que ele a leia em voz alta. O ato de ler em voz alta reforça a realidade da sugestão, ou seja, ela é algo que precisa ser posto em prática, enquanto também grava a memória da sugestão.

3. **O que você gostaria de fazer a respeito dessa sugestão?**

   Agora que ele leu em voz alta, é bom para você, como coach, tratar a sugestão como se já estivesse no plano de ação. A pergunta: “O que você gostaria de fazer a respeito dessa sugestão?” implica ação e reafirma o fato de que todas as sugestões serão postas em prática, mas se será uma ação positiva e proativa OU uma ação passiva e nula depende inteiramente do líder.

4. **Ela já pode entrar no seu plano de ação?**

   Com o foco na ação que o líder deseja atribuir a cada sugestão, você agora pergunta: "Ela já pode entrar em seu plano de ação?" Esta pergunta atua como uma prova de fogo de comprometimento com a ação. A questão anterior focou com que tipo de ação ele quer se comprometer, seja positiva e proativa ou passiva e nula, e esta questão permite que ele filtre, concentre-se e se comprometa.

5. **Independente se ele disser sim e acrescentar no plano de ação ou disser não, a próxima pergunta "sobre qual sugestão você gostaria de falar agora?"** volta a atenção para o próximo item da conversa.

As perguntas são selecionadas especialmente para impulsionar a conversa de uma forma que seja rápida o suficiente para:

A. Ajudar o líder a converter sugestões em ações sem cair na armadilha de pensar demais, julgá-las ou avaliá-las e
B. Maximizar o tempo que vocês passam juntos.

Essas perguntas serão repetidas ao longo da sessão até que todas as sugestões de *feedforward* tenham sido discutidas.

Anotações

Faça um plano de ação

Será que existe um plano de ação que podemos chamar de "bom"? Em caso afirmativo, o que torna um plano de ação melhor do que o outro? Um plano de ação forte ou “bom” é preenchido com comportamentos que atendem a critérios muito específicos. Embora seja possível ter sucesso sem seguir as diretrizes que iremos mencionar, um Plano de Ação bem definido é uma ferramenta útil para motivar o líder e envolver os colegas de trabalho.

No processo de revisão do *feedforward*, você deve ter notado que pouca atenção foi dada a como os comportamentos são escritos. A revisão se concentrou simplesmente em "Já pode entrar no seu plano de ação?" e suas anotações provavelmente foram copiadas literalmente do *feedforward*. Sua etapa final nesta atividade é revisar e refinar o plano de ação que você fez para garantir que cada comportamento atenda aos seguintes critérios:

- **Primeiro, os comportamentos devem ser construtivos.** Isso significa que devem ter uma linguagem positiva que incentiva e apoia tanto o agente quanto o receptor. Vamos tentar alguns juntos. O líder que está trabalhando em Comunicação Eficaz escreveu “Não use palavras ruins (palavrões) ao falar com outras pessoas”, que sugestão você daria para tornar isso mais construtivo? Bem, existem muitas palavras negativas: não e ruins. Isso não é construtivo para quem faz nem para quem recebe. Em vez disso, escreva “Use apenas linguagem construtiva ao falar com outras pessoas”.
  Vamos testar mais um, se o líder escreveu: “Evite ficar com raiva nas reuniões”, que sugestões podem fazer isso ficar construtivo? “Gerencie suas emoções de forma eficaz nas reuniões”.
  Muito bem, vamos examinar o próximo aspecto.

- **O comportamento deve ser escrito de forma acionável.** Em ambas as sugestões que examinamos anteriormente “Não use palavras ruins (palavrões) ao falar com outras pessoas” e “Evite ficar com raiva nas reuniões”, vemos uma linguagem não acionável. Quais palavras você vê que não são acionáveis? Não fazer e evitar são duas palavras não acionáveis. Os colegas de trabalho não conseguem ver facilmente o comportamento que as pessoas “Não fazem” ou “Evitam” fazer.

  É importante focar nos comportamentos construtivos que os líderes farão, o que é mais fácil para os colegas de trabalho verem e reconhecerem. Certifique-se de que o plano de ação contém uma linguagem que descreve comportamentos acionáveis que as pessoas podem ver sempre que possível.

- **Por último, o plano de ação deve ser mensurável pelos próprios líderes.** Dois líderes estão trabalhando em Comunicação Eficaz. Um tem “Pense antes de compartilhar sua opinião” e “Resuma o que os outros disseram antes de compartilhar sua opinião”. Qual dos dois líderes terá mais probabilidade de avaliar objetivamente suas ações? O segundo.

Peça ao líder que leia seu plano de ação em voz alta para você, um comportamento de cada vez.

Como coach, decida se o plano de ação atende aos critérios acima mencionados. Se atender, vá para o próximo comportamento. Quando não atender, se necessário, forneça sua experiência profissional para sugerir alterações de palavras ou frases que tornem o comportamento construtivo, acionável e mensurável.

Anotações

Compartilhe e comprometa-se

O Plano de Ação agora deve ser mais forte do que antes, com comportamentos construtivos, acionáveis e mensuráveis. A última coisa a fazer é compartilhar com os colegas de trabalho.

Os colegas de trabalho foram integrados com a promessa de que suas sugestões seriam seriamente consideradas e que melhorar a percepção deles com relação ao líder seria a principal prioridade do processo. No mês passado, o líder compartilhou suas áreas de crescimento em liderança, pediu sugestões de *feedforward* e agora ele tem um plano de ação pronto para ser colocado em prática. Agora é a hora de compartilhar isso com os colegas de trabalho e começar a tornar seus comportamentos visíveis.

Nesta seção, você conhecerá algumas maneiras pelas quais os líderes podem aumentar a visibilidade de seu plano de ação. Embora um simples e-mail transmitido aos colegas de trabalho envie o documento do Plano de Ação, é importante garantir que os colegas de trabalho tenham a chance de ver o Plano de Ação em ação. Algumas ideias usadas com frequência são:

- **Afixe o Plano de Ação na parede do escritório do líder em letras grandes.** Faça com que o líder aponte o plano quando os colegas de trabalho entrarem em seu escritório e peça para que eles apontem quando o líder estiver indo bem ou deem sugestões quando houver necessidade de melhorias.

- **Imprima e leve o Plano de Ação para as reuniões com os colegas de trabalho.** Use letras grandes e mantenha-o sobre a mesa para que todos possam ver durante a reunião. Este é um lembrete visual de tudo em que o líder está trabalhando.

- **Antes de ir para uma reunião, peça a um colega de trabalho que faça o líder prestar contas por um comportamento específico.** Por exemplo, se o líder está trabalhando em Comunicação Construtiva, ele pode pedir a um colega de trabalho para contar o número de vezes que ele começa uma frase com “Não, Mas ou No entanto”.

- **Imprima a 2 áreas de crescimento como se fossem um cartão de visitas.** Incentive o líder a retirá-lo da carteira ou bolsa ao interagir com colegas de trabalho como um lembrete físico de seu comprometimento.

- **Comece as reuniões reiterando suas áreas de crescimento.** Faça um *follow-up* com 1-2 colegas de trabalho após a reunião para pedir feedback sobre como o líder demonstrou esses comportamentos durante a reunião.

- **Pendure uma folha de papel no escritório do líder** com as Áreas de Crescimento em Liderança impressas. Incentive os colegas de trabalho a elogiá-lo quando demonstrar esses comportamentos.

CRESÇA – Como lidar com cenários desafiadores de coaching

“A mudança em liderança é simples, não é fácil”

Esta é uma frase que você certamente já ouviu várias vezes. O processo de *Feedforward Coaching* 360 é deliberadamente projetado para ser simples e atender aos três principais requisitos que os líderes têm:

1. **Pouco tempo:**

   Os líderes precisam sempre de mais tempo e não têm espaço para incluir mais "coisas a fazer" em sua agenda já sobrecarregada. O processo de *Feedforward Coaching* 360 leva menos de 5 minutos por dia e pode ser integrado à vida diária de um líder no trabalho.

2. **Pouco esforço:**

   O processo de coaching tem obstáculos extremamente baixos para os líderes se engajarem na mobilização de mudanças. Tudo isso requer muito pouco “esforço extra”. Portanto, eles não têm nenhuma desculpa real para não fazerem alguma das coisas que são exigidas no processo de coaching ou em seu plano de ação. Isso torna mais fácil para os líderes se concentrarem no *showhow* (ou seja, a mudança de comportamento).

3. **Pouco aprendizado:**

   Os líderes vivem em um mundo bastante complexo (ou pelo menos assim pensam) e não têm interesse em aumentar a complexidade. Os líderes não precisam compreender ou aceitar intelectualmente qualquer novo *knowhow* neste processo se não quiserem ou não sentirem a necessidade de aprender novas habilidades. Isso significa que o coach não precisa convencer o líder de nada novo. Ao eliminar a necessidade de novo aprendizado, o foco não está no *knowhow*, mas no *showhow*. Isso simplifica a mudança.

Como coach, você está literalmente entregando a eles a CHAVE para o sucesso e os principais ingredientes são:

- **Foco** (1-2 ACLs),
- **Estrutura** (atividades mensais – CRESÇA),
- **Ajuda** (de colegas de trabalho)

Ao fornecer aos líderes um processo de *baixo atrito e alta velocidade,* você agrega um valor incrível para ajudar o líder a melhorar e, ao mesmo tempo, torna isso simples E fácil.

Ao trabalhar com líderes na fase CRESÇA durante as sessões mensais de coaching, os seguintes problemas, que por sinal são os mais comuns, podem surgir. Mostraremos como lidar com cada um desses desafios de maneira eficaz.

Quase todos os problemas giram em torno do **baixo comprometimento com**:

1. **Envolvimento de colegas de trabalho** (ou seja, processo mensal de *feedforward*)
2. **Colegas de trabalho específicos** (ou suas sugestões)
3. **Mudança de percepção** (ou seja, resultados mensuráveis)

Todos esses problemas são essencialmente o líder desafiando (ou seja, não gosta) de seu próprio compromisso com a mudança de liderança, desafiando o processo de coaching (com o qual ele concordou) e evitando se responsabilizar por mudar e melhorar como líder.

As soluções para esses desafios são bastante diretas, pois você já trabalhou com o líder para criar essas soluções no início do processo de coaching durante a fase inicial “comprometa-se”. Deixe-me explicar brevemente nossa abordagem para esses e outros desafios.

Depois de mais de 2 décadas fazendo coaching que envolve colegas de trabalho, conhecemos quase todos os desafios que um líder pode apresentar no processo de coaching. Portanto, trabalhamos com o líder desde o início para criar as soluções “dele” para os desafios que ele enfrentará mais tarde e, em seguida, dizemos ao líder:

“Sim, esse é um desafio relevante que você está enfrentando agora e é ótimo que você já criou uma solução para isso antes. Então, basta usar isso e pronto.”

Evitamos convencer o líder de quaisquer ideias ou influenciá-lo a mudar de ideia. **Portanto, nada de vender, empurrar, convencer ou influenciar**. Isso normalmente não funciona com líderes bem-sucedidos e os líderes provavelmente não cumprirão tais promessas.

Como coach, você pode usar uma ou mais soluções e abordagens para fortalecer seu compromisso com:

A. **Processo de Coaching**

B. **Foco em NÓS**

C. ***Business Case***

D. **Mudança de percepção**

Nos laboratórios de prática de coaching nesta próxima seção, você praticará como abordar alguns dos cenários mais comuns e como usar as soluções acima **(A, B, C, D)** para ajudar o líder a superar esses desafios.

CRESÇA - Mensalmente

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 60 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Como líder, você decidiu se concentrar nas seguintes áreas de crescimento de liderança:

- Melhor comunicação
- Melhor delegação

Durante as sessões anteriores, você se comprometeu com o nível 9 de liderança Foco em NÓS e fez um *business case* sólido que você valoriza muito.

Ao longo das sessões de coaching, você mantém os compromissos acima, a menos que seja instruído de outra forma nos cenários do laboratório de coaching.

No momento, você acabou de completar o primeiro mês em que envolveu os colegas de trabalho e pediu sugestões. As sugestões que você recebeu estão nas próximas páginas e você as compartilhou com seu coach 48 horas antes da sessão de coaching.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Co-criar um plano de ação eficaz com o líder, que ele se comprometa a compartilhar com os colegas de trabalho

Certifique-se de ter lido e estar pronto para aplicar as “Atividades – CRESÇA”.

Sua programação para uma sessão eficaz:

- **GDD**
    - **Comece a sessão de coaching com a atividade GDD perguntando: “Pense sobre seus esforços de desenvolvimento em liderança durante o mês passado”:**
        - O que foi bom?
        - O que foi difícil?
        - O que precisa ser feito de maneira diferente?

- **Enquanto o líder responde a essas perguntas, faça anotações na planilha GDD.** Faça perguntas de *follow-up* conforme necessário, como “Qual foi o resultado disso?”, “Quem notou você fazendo isso?” Ou “O que você gostaria de ter feito naquela situação?” Use isso como uma oportunidade para documentar a forma como o líder revisa o mês, pois isso fornecerá informações valiosas quando você revisar a avaliação trimestral de crescimento feita pelos colegas de trabalho.

- Depois de dar ao líder a chance de fazer um *feedforward* pessoal, você pode fazer a transição para a revisão do *feedforward* dos colegas de trabalho dizendo: “*Obrigado por sua revisão. Agora vamos ver o que seus colegas de trabalho têm a dizer...”*

- **Revisão do *feedforward***

Analise o feedforward geral que o líder enviou a você anteriormente e faça as perguntas abaixo:

- Sobre quais dessas sugestões você gostaria de falar primeiro?
- Você pode ler essa sugestão para mim em voz alta?
- O que você gostaria de fazer a respeito dessa sugestão?
- Ela já pode entrar no seu plano de ação?
- Sobre qual sugestão você gostaria de falar a seguir?

Repita este ciclo até que todas as sugestões de *feedforward* tenham sido consideradas e um plano de ação tenha sido articulado.

- **Faça um plano de ação**

Revise o plano de ação junto com o líder e certifique-se de que todas as ações no plano sejam construtivas, acionáveis e mensuráveis.

- **Compartilhe e comprometa-se**

Confirme com o líder que ele enviará o plano de ação aos colegas de trabalho usando o modelo de e-mail fornecido e colocará você em cópia.

Faça um *brainstorming* com o líder sobre como ele pode colocar o plano de ação em prática, de forma que seja visível para os colegas de trabalho e para ele mesmo. Use as ideias mencionadas acima.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: _____ **Período:**_____ **Data:** _____

1. BOM: O que deu certo? Por quê?

2. DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

3. DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: Taylor Lee **Período:** janeiro 2020 **Data:** 06 de fevereiro, 2020

1. BOM: O que deu certo? Por quê?

- Atingiu as metas de vendas e lucro de dezembro.
- Fez os lançamentos do período mais cheio do ano de forma impactante.
- Incentivou novas iniciativas, recompensando e reconhecendo as atividades atuais.
- Aumentou a autoestima de todos por meio de um maior contato com a equipe.
- Continuou a conduzir os Planos de Ação de MT
- Continuou os processos de treinamento dos membros do MT
- Foco - manteve a lista relativamente curta
- Desejo - era importante para mim (especialmente os lançamentos do período mais cheio e os resultados mensais)
- Bom processo
- Planos de ação de MT focados nas coisas "certas"

2. DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

- Planos de Ação de MT acompanhados e checklist desenvolvido - alcançou 55% das ações desejadas (visitas à loja pelo MT e Visitas ao Cliente pelas equipes das marcas são as áreas que requerem mais atenção)
- MT Coaching em andamento, mas precisa de atenção para atingir a qualidade desejada e o foco dos indivíduos - estabeleceu um sistema centralizado para rastrear e reter todos os documentos mensais.
- As lacunas eram devidas à falta de foco em algumas áreas e à falta de acompanhamento de certas pessoas

3. DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

- Manter o foco na excelência de execução - especialmente nas lacunas da última vez.
- Continuar a comunicar os resultados e a reconhecer os sucessos
- Aprender com os erros e implementar ações corretivas. (Foco nas principais exceções)
- Capacitar MT / gerentes para agregar valor aos programas / processos existentes
- Usar eventos de feriados públicos (dia das Mães etc.) para criar um pouco de diversão e emoção e manter as pessoas com energia

Follow-up - Mensal

Mensalmente: envie um e-mail para reunir sugestões de *feedforward* de colegas de trabalho

Peça para seus colegas de trabalho por e-mail para fornecer sugestões de *feedforward*. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Por favor, envie para mim suas sugestões de desenvolvimento em liderança para os próximos 30 dias!

Caros colegas,

Tenho trabalhado para implementar meu plano de ação mais recente para mudança em liderança e gostaria de pedir mais sugestões. Conforme mencionado, concentrei meu crescimento de liderança em:

ACL 1
ACL 2

À medida que trabalharmos juntos, quais 2 ou 3 sugestões você teria para eu melhorar nos próximos 30 dias?

Envie-me suas sugestões por e-mail nos próximos 2 dias. Como alternativa, podemos falar sobre isso quando nos encontrarmos ... (por exemplo ... nesta quinta / ... ou passarei em seu escritório nesta sexta).

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Sugestões de *feedforward* do *follow-up* mensal com os colegas de trabalho

Nome do líder: _____

Estou empenhado em me tornar mais eficaz nos seguintes comportamentos de liderança:

1. Melhor comunicação

2. Melhor Delegação

Colega de trabalho: Brent Smith **Data: 04 de fevereiro 2020**

Seja mais claro e articulado. Ouço muitas frases e argumentos, mas nem sempre é claro quais são as mensagens e conclusões mais importantes.

Como sabem sou muito organizado na forma de trabalho e isso é importante para eu gostar do que faço e não me sentir sobrecarregado com todo o trabalho que tenho pela frente. Seu estilo de delegação às vezes é *ad hoc* e isso prejudica minhas prioridades e meu horário de trabalho. Em retrospectiva, observei que você poderia ter delegado isso muito antes.

Colega de trabalho: Joanne Pearson **Data: 04 de fevereiro 2020**

Temos ótimas discussões das quais gosto muito. Seria importante firmar no final se acabamos de ter uma boa conversa ou se chegou a uma decisão ou acordo.

Sua delegação de tarefas parece muito macro e depois me sinto microgerenciada. Isso não funciona. A melhoria é necessária.

Colega de trabalho: Ken Watanabe **Data: 04 de fevereiro 2020**

Gosto de como você pede a opinião das pessoas e de como as atrai para as conversas. Ao mesmo tempo, não tenho certeza se concordamos em algo e mais tarde você fala com outras pessoas se nossa comunicação e acordo se mantêm ou se as opiniões mudaram. Isso me faz questionar se ainda estamos alinhados.

Delegar significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Quando converso com outras pessoas sobre as tarefas que lhes foram delegadas, elas apontam para você ou não podem me explicar como as coisas serão realizadas. Parece problemas de capacidade ou confusão ou ambos. As pessoas não estão abertas para falar com você sobre isso, talvez.

Colega de trabalho: Pierre Hong **Data: 04 de fevereiro 2020**

O seu estilo de comunicação e o meu são muito diferentes. Eu fico facilmente sobrecarregado com a quantidade de conhecimento, opinião e informação que você compartilha, o que torna difícil para eu opinar e contribuir.

É gratificante saber que você confia mais em mim e me delega tarefas maiores com mais frequência. Tentarei atender às suas expectativas e não cometer erros. Eu vi que alguns na alta administração ficaram desconfiados quando notaram que eu estou trabalhando em tarefas que eles pensaram que você faria.

Colega de trabalho: Sangeetha Singh **Data: 04 de fevereiro 2020**

Sei que nem sempre concordamos sobre as pessoas e os negócios. Você precisa dar às pessoas mais espaço para compartilhar seus pontos de vista e ver como pode usar as ideias delas no futuro. Em vez de tentar convencer as pessoas da sua ideia.

Parece haver altos riscos envolvidos em ser delegado alguma tarefa e cometer erros. Não tenho certeza se vale sempre a pena que eu opine quando você quer delegar coisas à equipe.

Comprometimento para crescer

O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS em sua liderança do que no EU. Líderes focados em NÓS estão comprometidos com as três abordagens a seguir:

- **EU VOU =** Os líderes precisam fazer com que o processo de mudança esteja relacionado a eles e sair de sua zona de conforto, ficar vulneráveis, deixar seu ego de lado, testar coisas novas, repensar crenças fortemente estabelecidas e fazer o que for preciso para mudar.
- **NÓS VAMOS =** Ao mesmo tempo, os líderes precisam fazer com que o processo de mudança também esteja relacionado aos seus colegas de trabalho. Eles precisam ser envolvidos no processo, suas sugestões precisam ser levadas a sério e os líderes precisam admitir que não são perfeitos e demonstrar crescimento em liderança.
- **VAMOS LÁ =** Líderes precisam implementar e aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

Todos os itens acima requerem que os líderes despriorizem seu EGO e priorizem o NÓS VAMOS, o que requer a mudança de uma abordagem focada no EU para uma abordagem focada em NÓS.

Descreva os comportamentos dos líderes que são Focado no EU x Focado em NÓS.

Focado no EU	Focado em NÓS
Não Escuta	Define metas SMART com base em uma estratégia clara
Esquiva-se ou é indeciso	Trabalha em direção aos objetivos da equipe
Arrogante, controlador, faz microgestão	Envolve as pessoas. Curioso. Tem energia positiva
Culpa outros. Dá desculpas	Pensa e planeja com antecedência. Faz o que fala.
Agressivo. Forte	Decisivo. Compartilha sentimentos, pensamentos, ideias
Quer ganhar de colegas	Envolve outras pessoas na tomada de decisões
Precisa de aprovação / aceitação de outros	Recompensa e reconhece outros
Político. Egoísta	Colabora. Aceita a si mesmo e aos outros
Excessivamente: crítico, cínico, questionador	Ouve com empatia. Motiva
Segue as regras (quando conveniente)	Orienta e desenvolve outros
Descomprometido. Muda de opinião sempre	Complementa suas fraquezas com os pontos fortes de outros

Nível de comprometimento para liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Business Case para mudança em liderança

Estou empenhado em me tornar mais eficaz nos seguintes comportamentos de liderança:

1. Melhor comunicação

2. Melhor Delegação

Quando eu ficar melhor nos comportamentos de liderança acima,

Eu obterei os seguintes benefícios:	**Meus colegas de trabalho obterão os seguintes benefícios (funcionais e relacionais):**
Ser mais articulado. Alinhado. Sem confusão	Aumentar e desenvolver suas capacidades
Maior produtividade. Fazer a mudança acontecer.	Maior envolvimento da equipe
Melhor gestão do tempo	Melhor colaboração dentro / entre equipes e melhor qualidade de relacionamentos
Concentrar-se em prioridades e estratégias maiores	Visibilidade da minha equipe para a alta administração
Melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Sentir-se empoderado. Empoderar as equipes
Menos estresse. Mais engajado	Melhor cultura de equipe
Economizar despesas por compartilhar o trabalho com funcionários com salários mais baixos	Atrair / reter mais talentos
Tirarei os meus gargalos	Confiança, respeito, passar mais tempo conversando cara-a-cara
Profundidade de sucessão. Sucessor pronto / mais promovível	Melhor escuta, ideias e decisões
Presença executiva	*Bench strength*. Gerenciamento e análises de desempenho mais fáceis à medida que pessoas melhores florescem
É hora de aprender e desenvolver	Aceitar novas ideias entre a equipe e os de fora
Passar mais tempo com o CEO. Colaborar melhor entre as funções.	
Como isso afetará o desempenho dos negócios?	Nem um pouco / Um pouco / Significativamente
Vale a pena?	Sim / Não

Vou precisar investir:

Um pouco de tempo e fazer isso deliberadamente

Um pouco de orçamento para treinar nossa equipe usando nosso LMS ou recursos online externos

Precisarei superar e gerenciar (em meu plano de ação posteriormente):

Medo de desapegar.

Mudar de 'posso fazer' para 'deixar fazer'

Risco de cometer erros por parte da minha equipe

Follow-up - Mensal

Mensal: E-mail para compartilhar o plano de ação com os colegas de trabalho

Modelo de e-mail

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Obrigado por seu apoio em minha jornada de desenvolvimento em liderança

Caros colegas,

Obrigado por seu apoio em meu programa de desenvolvimento em liderança e pelas sugestões recentes que vocês forneceram.

Como você sabe, estou focando meu crescimento de liderança em:

1. ACL 1
2. ACL 2

Com base nas sugestões que recebi de você, de outros colegas de trabalho e em algumas ideias da minha parte, atualizei o plano de ação anexo.

Continuarei implementando meu plano de ação nas próximas 3-4 semanas e depois disso vou entrar em contato com vocês para pedir mais sugestões de *feedforward*.
Por enquanto, quero me concentrar na implementação do plano de ação atual e sinta-se à vontade para me informar se você perceber as mudanças que estou tentando fazer.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento da minha liderança, o que não só beneficiará a mim, mas também a nossa equipe nos próximos meses. Se você tiver alguma dúvida ou comentário, por favor me avise.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Desafio 1 - Baixo comprometimento com envolver o colega de trabalho

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Logo no começo, nos primeiros três meses de um processo, os líderes costumam relutar em seguir o processo mensal que envolve os colegas de trabalho. Como líder, disfarce um pouco o seu desafio mencionando, por exemplo, não gostar do processo, conhecer um processo melhor, se sentir desconfortável pedindo sugestões, não ter tempo, não querer incomodar os, sentir-se manipulador por pedir *feedforward*, conhecer outros líderes que trabalham com coaches que não exigem que eles envolvam os colegas de trabalho.

Em seguida, deixe o desafio no ar e passe a palavra para o coach.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Comprometimento do líder para envolver os colegas de trabalho

Sua programação para uma conversa de coaching eficaz:

Comece perguntando ao líder:

- **“Qual é realmente o problema?”** Outra frase alternativa é "Eu adoraria ouvir mais sobre o problema por trás dessas declarações, me fale sobre o problema real que você está vendo?"
- **“Você pode me falar mais sobre isso?”**
- **“E como e por que isso é um problema?”**

As respostas fornecidas pelo líder revelarão e detalharão o problema real e apontarão para algumas ou mais das soluções mencionadas acima, de A a D. Escolha qualquer uma dessas soluções para orientar o líder a se engajar novamente no processo de mudança de liderança.

Todos os desafios que os líderes enfrentarão não serão problemas de *know-how*, serão mais problemas de *show-how*. Então, quando você mostrar a eles como converter o *know-how* em *show-how*, eles progrediram rápido.

A seguir estão algumas frases de efeito que você pode usar como estão ou pode editá-las e fazer suas próprias.

A. Lembrete do compromisso com o processo de coaching

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.

Permita-me levá-lo de volta às sessões anteriores de nosso processo de coaching. Na sessão 1, discutimos o processo de coaching que seguiríamos, o qual foi acordado entre você e seu gerente, e os colegas de trabalho também foram informados sobre o assunto. Ele também está incluído no contrato de serviço que temos com sua organização. Portanto, tudo foi acordado com todos os colegas de trabalho no início e você também se comprometeu com isso. Então, COMO você vai fazer isso agora?”

B. Lembrete do compromisso de liderar Focado em NÓS

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.

Lembre-se, na sessão 1, conversamos sobre ser Focado em NÓS. Aqui está o documento que fizemos. À medida você se ouviu nos últimos 5-10 minutos ao descrever seus desafios atuais em relação aos colegas de trabalho, você cantou a partitura da música Focado no EU ou a partitura da música Focado em NÓS?”

O líder vai admitir que foi do lado de pontuação mais baixa.

Você continua com:

“Lembre-me novamente com o que você se comprometeu em uma escala de 1 a 10...”

E então você continua com empatia “Sim, isso é muito compreensível e isso apenas reconfirma para mim que você é humano, o que é ótimo. Ao mesmo tempo, ser humano nem sempre é útil como líder. Você se comprometeu com o nível 9 de liderança Focado em NÓS e honestamente esse nível dá muito certo. Uma vez que você está comprometido com esse nível de liderança Focado em NÓS, como você vai agir daqui pra frente?”

C. Lembrete do compromisso com o Business Case

Isso funciona especialmente bem com os *millennials.* Muitos líderes hoje são *millennials* e, definitivamente, quase todos os seus colegas de trabalho também.

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.

Lembre-se de que, na sessão 3, você apresentou um excelente *business case* dos benefícios para você e seus colegas de trabalho. E, realmente, foi um ótimo *business case*. Eu amei. Agora, vamos examinar dois cenários:

- **Cenário 1:** você tem ótimas ideias para um plano de ação e eu também dou alguns dos meus melhores conselhos. Você implementa este plano de ação. E você fica melhor em [ACL 1 e 2].

- **Cenário 2:** Você pede sugestões aos seus colegas de trabalho e você e eu também damos algumas ideias e tudo fará parte do seu plano de ação. Você implementa algumas das sugestões deles e os colegas de trabalho reconhecerão isso uma vez que foram sugestões dadas por eles. Eles se sentirão apreciados.

Daqui a 2-3 meses faremos a pesquisa LGPR e perguntaremos aos colegas de trabalho como eles perceberam sua mudança na eficácia da liderança. Em qual desses dois cenários você acha que seus colegas de trabalho reconheceriam sua mudança com mais facilidade e lhe dariam mais crédito pelo crescimento da liderança:

- **Cenário 1,** em que você implementou um plano de ação que você e eu fizemos sem envolver colegas de trabalho,
- **ou Cenário 2,** onde você implementou um plano de ação envolvendo colegas de trabalho e adicionamos algumas de nossas ideias também.

(O líder responderá mais naturalmente com o Cenário 2)

Sim, envolver os colegas de trabalho sempre faz uma grande diferença!

Posso te dar uma sugestão?

> Você e eu trabalhamos primeiro nas sugestões dos colegas de trabalho e as incluímos em seu plano de ação. Então você também pode ter algumas ideias inteligentes para ações e nós as incluiremos também. E, por último, darei algumas sugestões finais. Você pode usar ou não minhas sugestões, isso é com você. Então você terá o melhor de tudo:
>
> **Colegas de trabalho em primeiro lugar, você em segundo e eu em terceiro.**
>
> Isso cria o *melhor plano de ação* e o maior valor para você e seus colegas de trabalho. É por isso que o processo é projetado assim. E isso faz ainda mais sentido, uma vez que envolver colegas de trabalho os transforma em coaches reais no trabalho. Você deve implementar mudanças que sejam relevantes e valiosas para eles (e para você). Dessa forma, você os transforma em heróis.

Isso faz sentido?

COMO você vai fazer isso agora?”

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Desafio 2 - Baixo comprometimento com colegas de trabalho específicos (ou suas sugestões)

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Ainda estamos no início, e um pouco antes (ou logo depois) da primeira avaliação trimestral LGPR, o líder deseja excluir um ou dois colegas de trabalho do processo. Como líder, disfarce um pouco o seu desafio mencionando, por exemplo: eles não gostam de mim, não são inteligentes/experientes o suficiente para ser um colega de trabalho, evitam interagir comigo, não estão acostumados a dar sugestões ao gerente, estão trabalhando em projetos que não estão relacionados a mim, etc.

Em seguida, deixe o desafio no ar e passe a palavra para o coach

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Comprometimento de envolver TODOS os colegas de trabalho (conforme acordado anteriormente com o gerente)

Sua programação para uma conversa de coaching eficaz:

Comece perguntando ao líder:

- **“Qual é realmente o problema?”** Outra frase alternativa é "Eu adoraria ouvir mais sobre o problema por trás dessas declarações, me fale sobre o problema real que você está vendo?"
- **“Você pode me falar mais sobre isso?”**
- **“E como e por que isso é um problema?”**

As respostas fornecidas pelo líder revelarão e detalharão o problema real e apontarão para algumas ou mais das soluções mencionadas acima, de A a D. Escolha qualquer uma dessas soluções para orientar o líder a se engajar novamente no processo de mudança de liderança.

A seguir estão algumas frases de efeito que você pode usar como estão ou pode editá-las e fazer suas próprias.

B. Lembrete do compromisso de liderar Focado em NÓS

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.

Portanto, se você excluir esses colegas de trabalho específicos do processo de coaching, o que você vai fazer com eles já que estão trabalhando em sua equipe? Você vai demiti-los?"

Ao que o líder admite prontamente que eles não podem demiti-los. Então, com um pouco de espanto, como coach, diga:

“Bem, não tenho certeza se entendi a situação, porque se você não pode despedi-los, eles ainda fazem parte de sua equipe, o que os torna colegas de trabalho de qualquer maneira! O que eu acho que você realmente está decidindo aqui é envolver reativamente esses colegas de trabalho desafiadores, o que provavelmente colheria resultados negativos, ou envolvê-los de forma proativa, o que provavelmente colheria resultados positivos. Essa é a verdadeira decisão aqui.

Eu entendo que envolver colegas de trabalho difíceis requer uma porção dupla de comprometimento para ser Focado em NÓS. Permita-me explicar dois cenários que gostaria que você considerasse.

- O **cenário 1** é que você para de envolver esses colegas de trabalho e continua sem eles e, ao final do processo, você tem ótimos resultados no LGPR que seu gerente analisará e comentará “Obrigado, líder, são ótimos resultados e eu também observei que você ficou melhor como líder. Também vejo que outros colegas de trabalho notaram isso, o que é ótimo. No entanto, vejo que alguns colegas de trabalho não foram incluídos no processo e ainda os ouço reclamando de você. Portanto, você conseguiu melhorar aos olhos dos colegas que gostam de você, mas não conseguiu melhorar aos olhos dos outros colegas que também são importantes”.

- O **cenário 2** é o seguinte: Você continua a envolver todos os colegas de trabalho, incluindo os difíceis. No final do processo, você tem ótimos resultados nodo LGPR e a discussão com seu gerente é assim: “É ótimo ver que sua eficácia em liderança melhorou, eu também observei isso. Ao mesmo tempo, vejo que existem algumas pessoas que ainda estão apegadas ao passado e não percebem que você melhorou, apesar de ter feito um grande esforço para envolvê-las bem. Você fez um ótimo trabalho e todos reconheceram e estão muito tristes de ver que esses outros colegas difíceis não estão dispostos a mudar de opinião e ainda se apegam ao passado. Esse são colegas de trabalho ruins.”

Com qual cenário você prefere jogar?

- **Cenário 1** no qual você excluiu os colegas de trabalho difíceis e no fim das contas é visto, na melhor das hipóteses, como parcialmente bem-sucedido, o que não é bom.
- **ou Cenário 2,** no qual você continua a envolver os colegas de trabalho difíceis e acaba tendo sucesso.

Estou bem ciente de que envolver esses colegas de trabalho difíceis requer uma dose dupla de ser Focado em NÓS, onde você coloca o EU (seu ego) em segundo plano e NÓS na vanguarda. A principal pergunta que você precisa fazer a si mesmo:

Você quer obter bons resultados ou não?”

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Cresça

4.1 GDD Mensal + Feedforward + Plano de Ação

▶ **4.2 GDD Trimestral + Feedforward + Plano de Ação**



CRESÇA - trimestral

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 60 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Como líder, você decidiu se concentrar nas seguintes áreas de crescimento em liderança:

- Delegar com mais eficácia
- Treinar e apoiar outras pessoas para alcançar seus objetivos

Durante as sessões anteriores, você se comprometeu com o nível 9 de liderança Focado em NÓS e fez um *business case* sólido que você valoriza muito. Ao longo das sessões de coaching, você mantém os compromissos acima, a menos que seja instruído de outra forma nos cenários de prática de coaching.

No momento, você acabou de concluir o LGPR trimestral, no qual envolveu os colegas de trabalho e pediu que eles fornecessem feedback sobre o crescimento de sua liderança. O relatório LGPR inclui feedback e sugestões de *feedforward* e o coach irá relatar os resultados para você nesta sessão de coaching. Faça ao coach todas as perguntas que achar adequadas sobre o relatório do LGPR.

Deixe o coach liderar o diálogo e divirta-se.
No final, forneça seu feedback ao coach usando a estrutura GDD.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Co-criar um plano de ação eficaz com o líder, que ele se comprometa a compartilhar com os colegas de trabalho

Certifique-se de ter lido e estar pronto para aplicar as “Atividades – CRESÇA”.

Sua programação para uma sessão eficaz:

- **GDD**
  - **Comece a sessão de coaching com a atividade GDD perguntando: "Pense sobre seus esforços de desenvolvimento em liderança assim como estão descrito no relatório do LGPR dos últimos 3-4 meses":**
    - O que foi bom?
    - O que foi difícil?
    - O que precisa ser feito de maneira diferente?
  - Enquanto o líder responde a essas perguntas, faça anotações na planilha GDD. Faça perguntas de *follow-up* conforme necessário, como "Qual foi o resultado disso?", "Quem notou você fazendo isso?" Ou "O que você gostaria de ter feito naquela situação?" Use isso como uma oportunidade para documentar a forma como o líder revisa a avaliação trimestral de crescimento feita pelos colegas de trabalho.

- **Revisão do *feedforward***

  Analise a seção de *feedforward* do relatório do LGPR e faça as perguntas abaixo:

  - Sobre quais dessas sugestões você gostaria de falar primeiro?
  - Você pode ler essa sugestão para mim em voz alta?
  - O que você gostaria de fazer a respeito dessa sugestão?
  - Ela já pode entrar no seu plano de ação?
  - Sobre qual sugestão você gostaria de falar a seguir?

  Repita este ciclo até que todas as sugestões de *feedforward* tenham sido consideradas e um plano de ação tenha sido articulado.

- **Faça um plano de ação**

  Revise o plano de ação junto com o líder e certifique-se de que todas as ações no plano sejam construtivas, acionáveis e mensuráveis.

- **Compartilhe e comprometa-se**

  Confirme com o líder que ele enviará o plano de ação aos colegas de trabalho usando o modelo de e-mail fornecido e colocará você em cópia.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: _____ **Prazo:** _____ **Data:** _____

1. BOM: O que deu certo? Por quê?

2. DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

3. DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Follow-up - Trimestral

Mensalmente: envie um e-mail para reunir sugestões de *feedforward* de colegas de trabalho

Peça para seus colegas de trabalho por e-mail para fornecer feedback e sugestões de *feedforward*.
Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Meu LGPR

Caros colegas,

Na próxima semana, você receberá um convite por e-mail para preencher uma breve pesquisa online sobre meu progresso no desenvolvimento das seguintes áreas de crescimento em liderança:

1. ACL 1
2. ACL 2

Esta pesquisa levará apenas 10 minutos para ser concluída e é importante para mim.

Como um lembrete, estou perguntando duas coisas a você:
- Concentre sua avaliação em meu comportamento apenas nos últimos meses.
- Seja aberto e honesto em suas respostas.

Suas respostas são anônimas e serão combinadas com as de pelo menos três outras pessoas.
Esta é uma excelente oportunidade para eu medir meu progresso.
Valorizo este feedback e agradeço por dedicar seu tempo para responder à pesquisa.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Perguntas do LGPR

Dear Colleague,

Thank you in advance for your participation in the Leadership Growth Progress Review. This short survey will take only 5-10 minutes of your time. The Leadership Growth Progress Review is an important factor in accelerating your leadership development.

If you have any queries about the survey please contact Sarah Johnson via e-mail at Support@GlobalCoachGroup.com. Thank you for your cooperation and making your opinion count.

Survey Questions * Required Fields

1. Over the last 3-4 months do you believe Taylor has become more (or less) effective in demonstrating the following leadership behaviors (do not consider environmental factors beyond their control)?*

To delegate more effectively to others.*

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed
○	○	○	○	○	○	○	○

To coach and support others in the achievement of their objectives.*

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed
○	○	○	○	○	○	○	○

2. Did Taylor communicate to you these leadership growth areas over the last 3-4 months? *

To delegate more effectively to others*

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently
○	○	○	○	○	○

To coach and support others in the achievement of their objectives.*

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently
○	○	○	○	○	○

3. Did Taylor follow up with you and ask you for feedback and/or feedforward suggestions in these leadership growth areas over the last 3-4 months? *

No Follow Up	A Little Follow Up	Some Follow Up	Frequent Follow Up	Consistent & Periodic Follow Up
○	○	○	○	○

4. Did they share their action plan over the last 3-4 months? *

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently

5. Did they implement their action plan and make change visible over the last 3-4 months? *

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently

6. What has Taylor done in their leadership growth areas over the past 3-4 months to become a more effective leader and what did you find particularly effective? Add your comments in your preferred language:

7. What can they do in their leadership growth areas to become more effective as a leader during the next 3-4 months? Add your comments in your preferred language:

8. What additional comments (e.g. issues/ideas/information/affirmations) would you like to share with Taylor? Add your comments in your preferred language:

9. Did they change their overall leadership effectiveness over the last 3-4 months (Do not consider environmental factors beyond their control)? *

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed

Taylor Lee

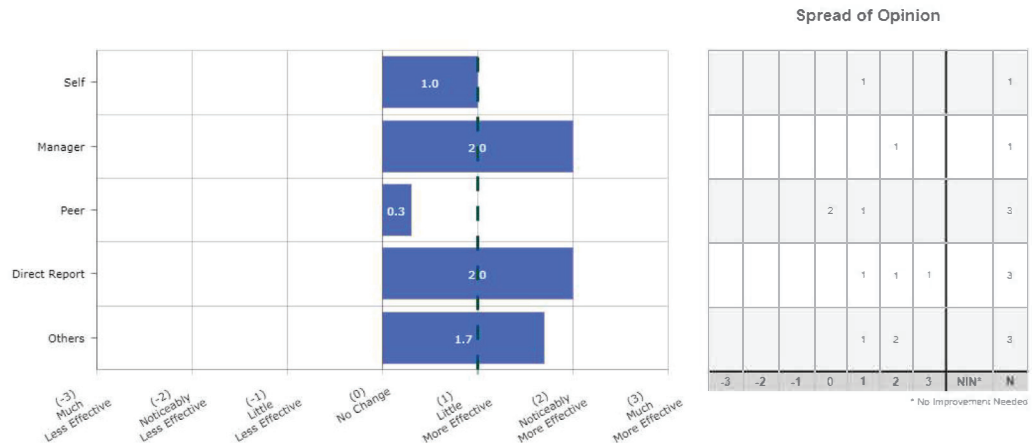
Leadership Growth Progress Review

Production Date: 2020-06-19

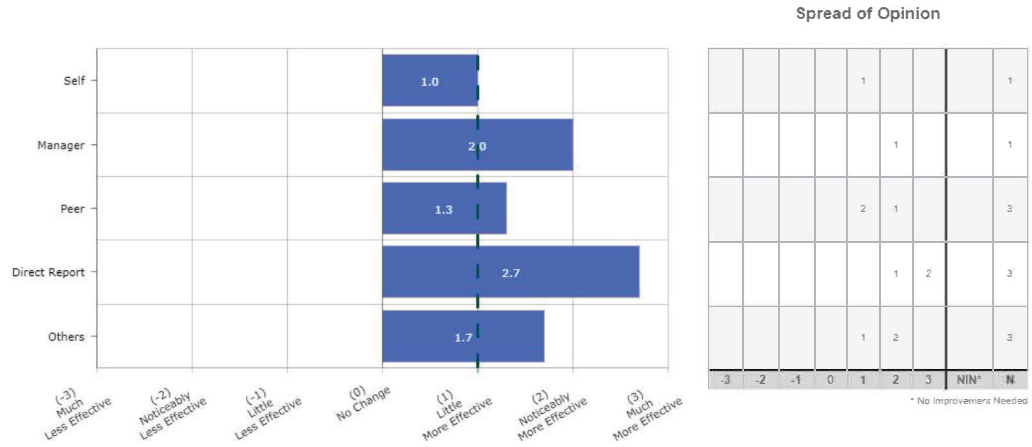
Report generated by: Sarah Johnson

1. Over the last 3-4 months do you believe Taylor has become more (or less) effective in demonstrating the following leadership behaviors (do not consider environmental factors beyond their control)?

A. To delegate more effectively to others



B. To coach and support others in the achievement of their objectives

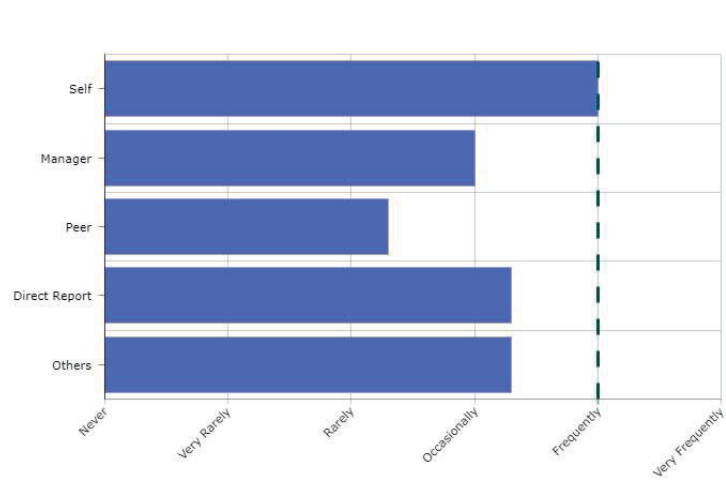


: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

2. Did Taylor communicate to you these leadership growth areas over the last 3-4 months?

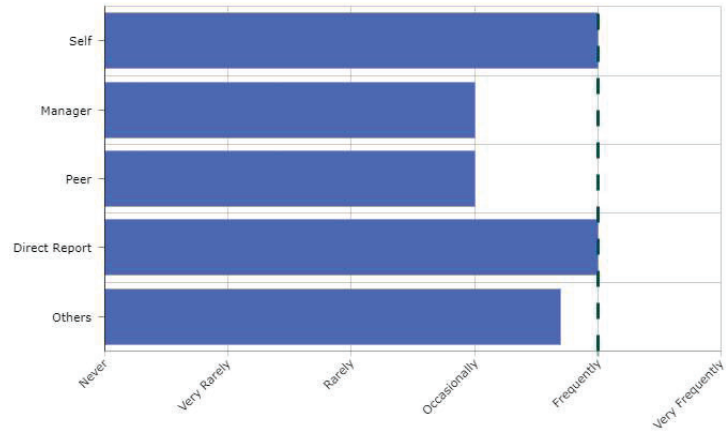
A. To delegate more effectively to others



Spread of Opinion

				1		1
			1			1
		2	1			3
			2	1		3
			2	1		3
0	1	2	3	4	5	N

B. To coach and support others in the achievement of their objectives



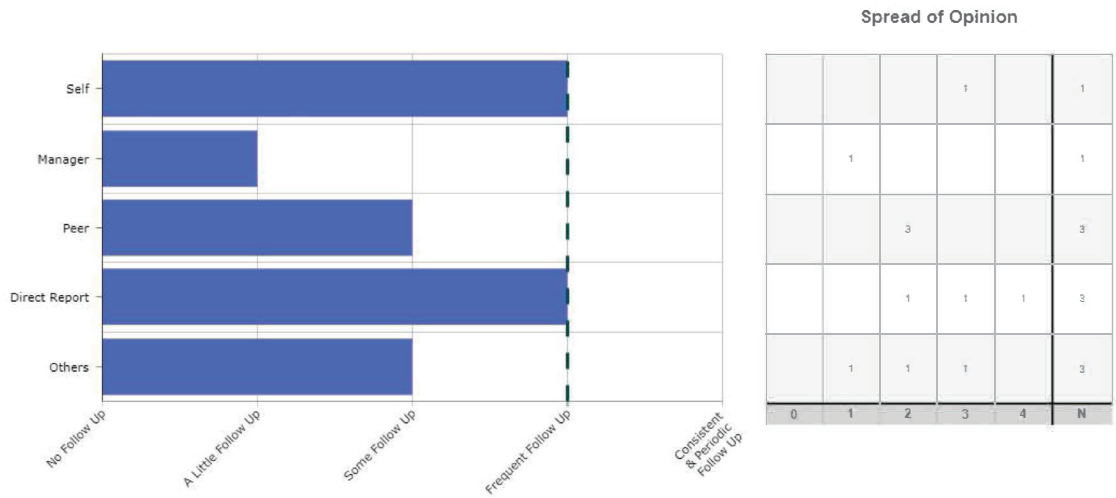
Spread of Opinion

				1		1
			1			1
		1	1	1		3
				3		3
			1	2		3
0	1	2	3	4	5	N

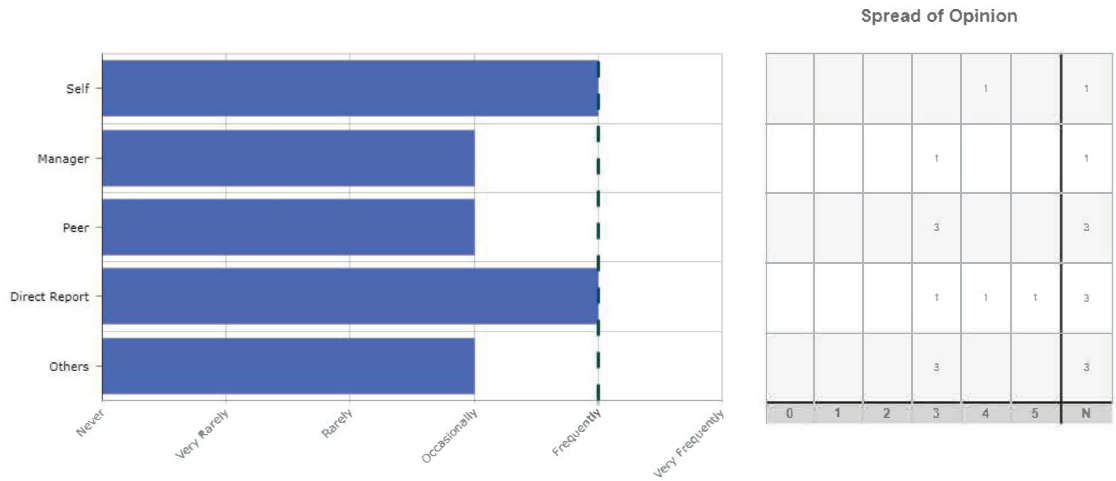
: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

3. Did they follow up with you and ask you for feedback and/or feedforward suggestions in these leadership growth areas over the last 3-4 months?



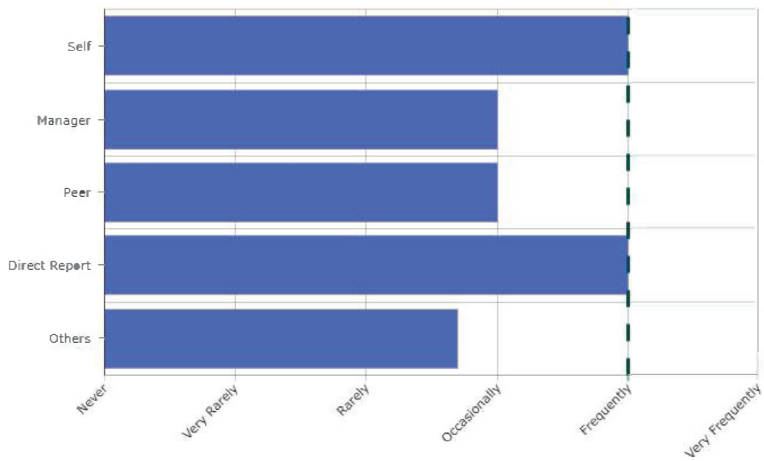
4. Did they share their action plan with you over the last 3-4 months?



: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

5. Did they implement their action plan and make change visible to you over the last 3-4 months?



Spread of Opinion

				1		1
			1			1
			3			3
			1	1	1	3
		1	2			3
0	1	2	3	4	5	N

: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

6. What has Taylor done in their leadership growth areas over the past 3-4 months to become a more effective leader and what did you find particularly effective? You can add comments in your preferred language:

Self - Jun 2020

"I have made more effort to meet my direct reports 1:1 and discuss their career development. I opened up more knowledge sharing and cross-product training opportunities for individuals in my team in order for them to build their capabilities."

Manager - Jun 2020

"Taylor is trying to give room to his team and delegate more, and I believe he can do more and become more effective in the future."

Direct Report - Jun 2020

"He's spent an hour or so with me to coach me, once or twice every month consistently."

"Taylor has tried to take steps to hand over tasks."

"He helped me create execution roadmaps I can use for myself and my team."

7. What can they do in their leadership growth areas to become more effective as a leader in the next 3-4 months? You can add comments in your preferred language:

Manager - Jun 2020

"He could be much better at outlining aspects of performance where improvement is needed and delegate more accordingly."

Direct Report - Jun 2020

"He needs to spend more time with his team to train and coach them more effectively."

"He needs to get a better sense of where help is needed and reach out in time."

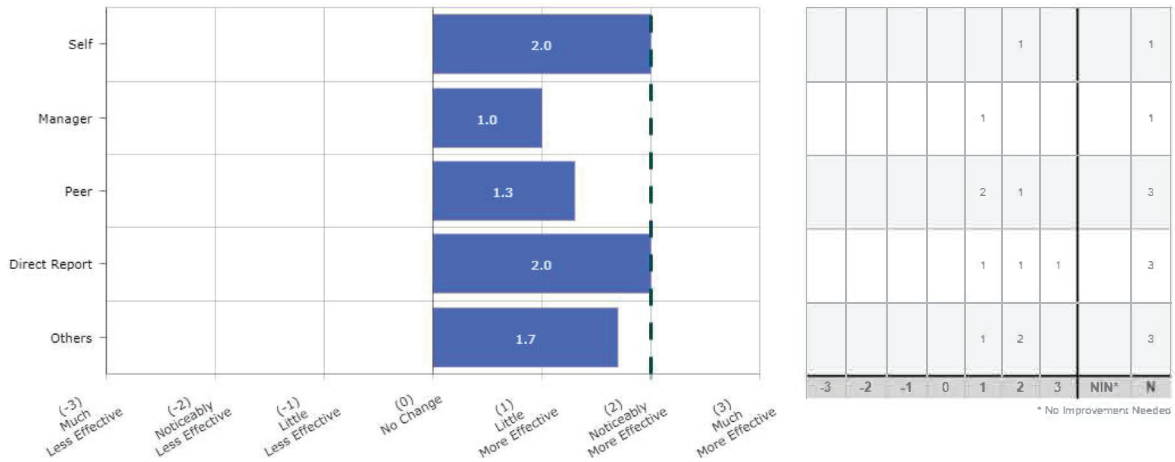
"Taylor needs to be more available to people so they can easily approach him to discuss any challenges on delegated tasks."

8. Are there any additional comments you would you like to share with Taylor? You can add comments in your preferred language:

Manager - Jun 2020

"I'd like to see Taylor delegate more work to his subordinates so he could focus more on vision and strategy. He is a very hard worker who sets a high example for his team and I'd like to see him hold his team to the same high standards."

9. Did they change their overall leadership effectiveness over the last 3-4 months (Do not consider environmental factors beyond their control)?

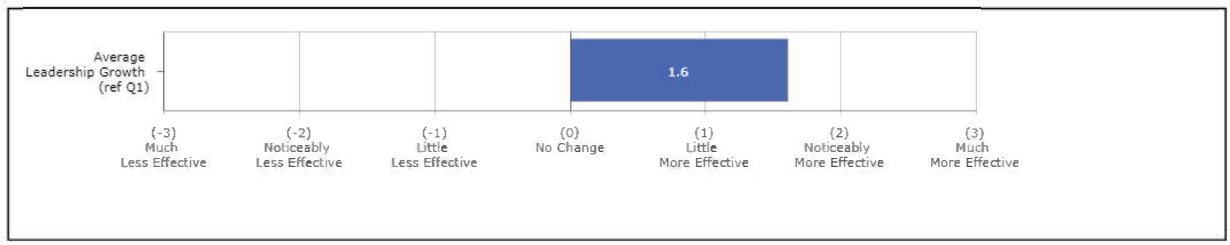


: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

Stakeholder Overview

	Self	Manager	Peer	Direct Report	Others
	#1	#1	#1	#1	#1
Taylor Lee	✓	-	-	-	-
Karl Smith	-	✓	-	-	-
Carol Goldberg	-	-	✓	-	-
Peter White	-	-	✓	-	-
Shane Sullivan	-	-	✓	-	-
Sandeep Das	-	-	-	✓	-
Catherine Laurence	-	-	-	✓	-
Bob Allen	-	-	-	✓	-
Julia Goek	-	-	-	-	✓
Amahle Nkosi	-	-	-	-	✓
Mohammad Nacer	-	-	-	-	✓
Valid Responses	1	1	3	3	3



: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

Session 4 - Grow

Plano de ação

Nome do líder:		Compartilhado com os colegas de trabalho em (data):						
Comportamentos a prestar atenção!		**Coloque N para Não e S para Sim**						
Área de crescimento em liderança	**Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?**	**S**	**T**	**Q**	**Q**	**S**	**Semanalmente**	**Mensalmente**

Plano de ação

Nome do líder: Taylor Lee								Compartilhado com os colegas de trabalho em (data): 07 de fevereiro de 2020	
Comportamentos a prestar atenção!								**Coloque N para Não e S para Sim**	
Área de crescimento em liderança	**Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?**	**S**	**T**	**Q**	**Q**	**S**		**Semanalmente**	**Mensalmente**
Comunicar objetivos de forma clara	Enfatizar minhas duas área de crescimento em liderança em reuniões/comunicação								
	Começar as reuniões dizendo o *porquê* e o *quê* alcançar								
	Qual é a necessidade do negócio e qual é a solução / entregável?								
	Assumir um senso de dono para criar um plano e entregar uma solução? -O que nós decidimos? / Quais são as ações/tarefas? (Garantir que todos concordem e estejam comprometidos)								
	No fim de uma conversa articular as decisões SMARTER tomadas durante a reunião								
	Finalizar a reunião por recapitular as ações e passos futuros								
Responsabilizar as pessoas para que entreguem	Destacar coisas que foram bem feitas (baseando-se em comentários dos gerentes de equipe								
	Concordar em um plano confiável para entregar metas SMART que foram combinadas								
	Análise de Planejamento de Projeto (revisar o plano de 4 semanas, toda semana) Processo e perguntas: - As prioridades estão alinhadas? - Você está dentro do prazo para entregar? - De que ajuda ou apoio você precisar para conseguir? - De que forma isso vai refletir em você quando for finalizado?								
	Criar um ambiente seguro para as pessoas falarem dos problemas -Obrigado por levantar essa questão! -De que ajuda você precisa (para fazer uma mudança) ...?								

Comprometimento para crescer

O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS em sua liderança do que no EU. Líderes focados em NÓS estão comprometidos com as três abordagens a seguir:

- **EU VOU =** Os líderes precisam fazer com que o processo de mudança esteja relacionado a eles e sair de sua zona de conforto, ficar vulneráveis, deixar seu ego de lado, testar coisas novas, repensar crenças fortemente estabelecidas e fazer o que for preciso para mudar.
- **NÓS VAMOS =** Ao mesmo tempo, os líderes precisam fazer com que o processo de mudança também esteja relacionado aos seus colegas de trabalho. Eles precisam ser envolvidos no processo, suas sugestões precisam ser levadas a sério e os líderes precisam admitir que não são perfeitos e demonstrar crescimento em liderança.
- **VAMOS LÁ =** Líderes precisam implementar e aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

Todos os itens acima requerem que os líderes despriorizem seu EGO e priorizem o NÓS VAMOS, o que requer a mudança de uma abordagem focada no EU para uma abordagem focada em NÓS.

Descreva os comportamentos dos líderes que são Focado no EU x Focado em NÓS.

Focado no EU	Focado em NÓS
Não Escuta	Define metas SMART com base em uma estratégia clara
Esquiva-se ou é indeciso	Trabalha em direção aos objetivos da equipe
Arrogante, controlador, faz microgestão	Envolve as pessoas. Curioso. Tem energia positiva
Culpa outros. Dá desculpas	Pensa e planeja com antecedência. Faz o que fala.
Agressivo. Forte	Decisivo. Compartilha sentimentos, pensamentos, ideias
Quer ganhar de colegas	Envolve outras pessoas na tomada de decisões
Precisa de aprovação / aceitação de outros	Recompensa e reconhece outros
Político. Egoísta	Colabora. Aceita a si mesmo e aos outros
Excessivamente: crítico, cínico, questionador	Ouve com empatia. Motiva
Segue as regras (quando conveniente)	Orienta e desenvolve outros
Descomprometido. Muda de opinião sempre	Complementa suas fraquezas com os pontos fortes de outros

Nível de comprometimento para liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Business Case para mudança em liderança

Estou empenhado em me tornar mais eficaz nos seguintes comportamentos de liderança:

1. Melhor comunicação

2. Melhor Delegação

Quando eu ficar melhor nos comportamentos de liderança acima,

Eu obterei os seguintes benefícios:	**Meus colegas de trabalho obterão os seguintes benefícios (funcionais e relacionais):**
Ser mais articulado. Alinhado. Sem confusão	Aumentar e desenvolver suas capacidades
Maior produtividade. Fazer a mudança acontecer.	Maior envolvimento da equipe
Melhor gestão do tempo	Melhor colaboração dentro / entre equipes e melhor qualidade de relacionamentos
Concentrar-se em prioridades e estratégias maiores	Visibilidade da minha equipe para a alta administração
Melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Sentir-se empoderado. Empoderar as equipes
Menos estresse. Mais engajado	Melhor cultura de equipe
Economizar despesas por compartilhar o trabalho com funcionários com salários mais baixos	Atrair / reter mais talentos
Tirarei os meus gargalos	Confiança, respeito, passar mais tempo conversando cara-a-cara
Profundidade de sucessão. Sucessor pronto / mais promovível	Melhor escuta, ideias e decisões
Presença executiva	*Bench strength*. Gerenciamento e análises de desempenho mais fáceis à medida que pessoas melhores florescem
É hora de aprender e desenvolver	Aceitar novas ideias entre a equipe e os de fora
Passar mais tempo com o CEO. Colaborar melhor entre as funções.	
Como isso afetará o desempenho dos negócios?	Nem um pouco / Um pouco / Significativamente
Vale a pena?	Sim / Não

Vou precisar investir:

Um pouco de tempo e fazer isso deliberadamente

Um pouco de orçamento para treinar nossa equipe usando nosso LMS ou recursos online externos

Precisarei superar e gerenciar (em meu plano de ação posteriormente):

Medo de desapegar.

Mudar de 'posso fazer' para 'deixar fazer'

Risco de cometer erros por parte da minha equipe

Follow-up - Mensal

Mensal: E-mail para compartilhar o plano de ação com os colegas de trabalho

Modelo de e-mail

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Obrigado por seu apoio em minha jornada de desenvolvimento em liderança

Caros colegas,

Obrigado por seu apoio em meu programa de desenvolvimento em liderança e pelas sugestões recentes que vocês forneceram.

Como você sabe, estou focando meu crescimento de liderança em:

1. ACL 1
2. ACL 2

Com base nas sugestões que recebi de você, de outros colegas de trabalho e em algumas ideias da minha parte, atualizei o plano de ação anexo.

Continuarei implementando meu plano de ação nas próximas 3-4 semanas e depois disso vou entrar em contato com vocês para pedir mais sugestões de *feedforward*.
Por enquanto, quero me concentrar na implementação do plano de ação atual e sinta-se à vontade para me informar se você perceber as mudanças que estou tentando fazer.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento da minha liderança, o que não só beneficiará a mim, mas também a nossa equipe nos próximos meses. Se você tiver alguma dúvida ou comentário, por favor me avise.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Desafio 3 - Baixo comprometimento com mudança de percepção

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

A essência da sua história é que, como líder, você não quer ser cobrado por resultados mensuráveis, que são avaliados por colegas de trabalho. Disfarce um pouco o seu desafio mencionando, por exemplo, os colegas de trabalho não reconhecem os esforços que fiz (foco no *input*), os colegas de trabalho não me dão crédito pelas mudanças que fiz (foco no resultado), eles querem ver eu me dar mal, perdi meu interesse / motivação em…. (por exemplo, mudança, coaching), as minhas prioridades de negócios mudaram, etc.

Em seguida, deixe o desafio no ar e passe a palavra ao coach.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Comprometimento com a mudança de percepção

Sua programação para uma conversa de coaching eficaz:

Comece perguntando ao líder:

- **“Qual é realmente o problema?”** Outra frase alternativa é "Eu adoraria ouvir mais sobre o problema por trás dessas declarações, me fale sobre o problema real que você está vendo?"
- **“Você pode me falar mais sobre isso?”**
- **“E como e por que isso é um problema?”**

As respostas fornecidas pelo líder revelarão e detalharão o problema real e apontarão para algumas ou mais das soluções mencionadas acima, de A a D. Escolha qualquer uma dessas soluções para orientar o líder a se engajar novamente no processo de mudança de liderança.

A seguir estão algumas frases de efeito que você pode usar como estão ou pode editá-las e fazer suas próprias.

D. Lembrete do compromisso com a mudança de percepção

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.”

A solução a seguir é muito fácil para o líder aceitar e não dá trabalho para o coach sugerir.

Como coach, você diz:
“Daqui a 3 meses, pediremos a seus colegas de trabalho que compartilhem os comentários deles sobre a mudança na eficácia de sua liderança. Que pontuação você gostaria que eles lhe dessem em uma escala de zero, sem mudança, a + 3, muitas mudanças e se tornou muito mais eficaz?”

Os líderes bem-sucedidos sempre falam números altos, na maioria das vezes 2,5.
Continue com a pergunta: “Se você quiser que seus colegas de trabalho deem a você essa pontuação 2,5, o que eles precisam ver você fazer?”

O líder agora fornecerá respostas relacionadas ao processo de *feedforward* mensal, uma vez que dirá coisas como:

- Preciso envolvê-los e pedir sugestões,
- Preciso incluir algumas das sugestões deles em meu plano de ação e implementá-las bem,
- Preciso mostrar que estou levando a sério e me empenhando em melhorar como líder etc.

Em seguida, você pode continuar dizendo:

“Exatamente, os colegas de trabalho precisam ver se você está se envolvendo bem com eles por meio do processo mensal de *feedforward*. Portanto, o que você precisa fazer mais e o que precisa fazer de maneira diferente para obter essa pontuação de 2,5?

Como você está trazendo as sugestões deles para a vida, para a vida deles, fazendo com que o *follow-up* consistente seja ainda mais valioso?”

C. Lembrete do compromisso com o *business case*

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito]… meu entendimento está correto?
… Obrigado por compartilhar."

Vamos supor que o líder tenha dito algo como **eu mudei (o suficiente),** ou seja**,** o líder avaliou a si mesmo como tendo realizado o nível necessário de mudança comportamental.

Como coach, você pode dizer:

“Obrigado por compartilhar o que você pensa e é ótimo ver que você vê as mudanças na eficácia de sua liderança. Eu também acho que você se esforçou bem neste processo. Você envolveu colegas de trabalho de forma consistente e pediu sugestões a eles. Você fez planos de ação, compartilhou isso com seus colegas de trabalho e implementou bem o seu plano; muito disso também se refletiu em seu primeiro relatório LGPR que fizemos há uns meses.

Vamos voltar alguns meses, quando você apresentou o *business case* para você e seus colegas de trabalho. Dê uma olhada, você fez um excelente *business case* para você mesmo, descrevendo que, se melhorasse em [ACL 1 e 2], também obteria muitos outros benefícios, conforme descrito aqui.
E você fez o mesmo ao apresentar esta visão geral dos benefícios para os colegas de trabalho. Dê uma olhada em todos esses grandes benefícios.

Eu tenho uma pergunta para você: você e seus colegas de trabalho já receberam todos esses benefícios?”

Se o líder responder:

"Não, eu acho que não." Então, acabou e pode incentivar o líder a seguir em frente no processo.

Por exemplo, você pode dizer:

“Parece que você pode extrair mais disso e obter esses outros benefícios também, portanto, ao continuar a se aplicar e permanecer Focado em NÓS, você continuará a obter mais desses benefícios para você e seus colegas de trabalho. Esse *business case* que você fez tem muito valor para todos:

- Você se comprometeu consigo mesmo a oferecer esses benefícios a você.
- Você anunciou aos colegas de trabalho que ofereceria esses benefícios a eles.

Eles estão esperando por isso e você está esperando por isso.

Ao continuar no caminho atual, você tem certeza de que terminará isso gloriosamente e entregará aquele *business case*. Esse tem sido o objetivo desde o início e ainda é muito válido. COMO você vai fazer isso agora?

Alternativamente, se o líder disser:

“Sim, entreguei benefícios suficientes aos meus colegas de trabalho.”

Em seguida, você pode proceder da seguinte forma:

“É ótimo ouvir que você pensa que alcançou seus objetivos. Você mesmo pode julgar isso. E acho que você fez um ótimo trabalho no processo de atingir esses objetivos. Você tem meu voto. Como você sabe, os colegas de trabalho fazem parte desse processo de coaching, pois a eficácia da sua liderança é determinada por eles. Minha opinião sobre você não importa, já que não trabalho aqui. E a sua opinião é relevante porque estamos falando do seu comportamento. Embora a opinião dos colegas de trabalho seja a mais importante, pois se relaciona com a percepção que eles têm do seu comportamento.

Portanto, você tem duas opções:

1. Continuar o processo de *feedforward* como você tem feito nos últimos meses, e então poderemos ver quais são as opiniões dos colegas de trabalho daqui a dois meses; ou

2. Implementamos o próximo LGPR nas próximas semanas e perguntamos aos colegas de trabalho o que eles acham e se a opinião deles é que você está se saindo muito bem e não há nada a melhorar, então podemos declarar vitória, encerramos o processo de coaching e eu envio minha fatura para você.

Então, qual opção você prefere? Um, continuamos como estamos fazendo e garantimos que os colegas de trabalho vejam mais mudanças. Ou dois, implementamos uma pesquisa LGPR agora e perguntamos aos colegas de trabalho o que eles acham.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Desafio 4 - Baixo comprometimento para finalizar

Em uma sessão de coaching real, recomendamos alocar até 15 minutos para esta atividade.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Líder

Quase na linha de chegada, já bem avançado no processo, como líder, você não quer ser cobrado por resultados mensuráveis e deseja interromper o processo do coaching. Disfarce um pouco seu desafio mencionando, por exemplo, preciso parar por causa de alguns problemas importantes nos negócios, minhas prioridades mudaram, gostaria de fazer uma pausa de 3 meses e depois retomar assim que a situação melhorar, acho e meus colegas de trabalho provavelmente concordam que eu preciso mudar o meu foco de liderança, eu já mudei tanto que alcancei a mudança de liderança que estava querendo, etc.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Comprometimento para finalizar e demonstrar mudança mensurável de liderança

Sua programação para uma conversa de coaching eficaz:

Comece perguntando ao líder:

- **“Qual é realmente o problema?”** Outra frase alternativa é "Eu adoraria ouvir mais sobre o problema por trás dessas declarações, me fale sobre o problema real que você está vendo?"
- **“Você pode me falar mais sobre isso?”**
- **“E como e por que isso é um problema?”**

As respostas fornecidas pelo líder revelarão e detalharão o problema real e apontarão para algumas ou mais das soluções mencionadas acima, de A a D. Escolha qualquer uma dessas soluções para orientar o líder a se engajar novamente no processo de mudança de liderança.

A seguir estão algumas frases de efeito que você pode usar como estão ou pode editá-las e fazer suas próprias.

A. Lembrete do compromisso com o processo de coaching

Opção 1

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.”

“O objetivo do processo de coaching é ajudar os líderes a se aprimorarem e fornecer todos os recursos necessários para tornar essa mudança uma realidade. Isso inclui fornecer mais tempo de coaching para líderes que precisam de mais tempo, bem como gastar menos tempo com líderes que precisam de menos tempo. Tudo isso faz parte do nosso contrato de serviços de coaching. Portanto, se você acha que o processo atual não está fornecendo o valor que você procura, não tem problema. Por favor, envie-me um e-mail informando que deseja descontinuar o processo de coaching e informe o seu gerente sobre isso, pois foi ele que assinou o contrato. Depois do seu e-mail, finalizarei o processo e emitirei a fatura para sua organização. E se você precisar de ajuda mais tarde, por favor me avise. Você pode entrar em contato comigo a qualquer hora.”

Se o líder quiser “discutir” sua decisão em mais detalhes, explicamos:
“O que fazemos é simples, mas nem sempre é fácil. Trabalhamos com líderes por 6, 9, 12 meses, até 18 meses e os apoiamos para melhorar. Fazemos coaching com líderes 1 a 2 vezes por mês durante uma ou duas horas em cada sessão. Não contamos horas; estamos todos focados em resultados mensuráveis. Se os líderes precisam de mais horas, gastamos mais tempo, e se as pessoas precisam de menos horas, gastamos menos. O objetivo é uma mudança mensurável e não contar horas. Portanto, a decisão de como avançar é sua. Com base em nossa pesquisa, sabemos que existe uma forte correlação positiva entre líderes melhorando e consistentemente envolvendo colegas de trabalho e implementando o plano de ação. Pela mesma pesquisa, sabemos que não há correlação entre o número de horas de coaching e a quantidade de mudança de liderança. Na verdade, na maioria dos casos, o contrário é verdadeiro; os líderes que mais melhoraram passaram menos tempo com seu coach.”

Opção 2

“O que ouvi de você é… [parafraseando o que foi dito], eu entendi corretamente?
….. Obrigado por compartilhar.

Imagine, nos últimos 10 anos, perdi 100 kg de peso corporal. Foi um processo muito consistente de perder um quilo, ganhar um quilo, perder um quilo e ganhar um quilo. Eu conto essa história possivelmente engraçada porque eu comecei uma dieta e depois parei a dieta e depois comecei a dieta de novo e parei de novo, isso não funciona como todos nós já sabemos. O mesmo acontece com um programa de condicionamento físico, treinar pelo menos uma ou duas vezes por semana é eficaz. O mesmo regime de treino tem pouco efeito se o fizermos a cada seis semanas ou mais. Consistência e frequência são fatores importantes para melhorar. O mesmo acontece com a mudança em liderança.

Não posso decidir por você o que funciona para você, essa decisão de liderança é uma que você precisa tomar. Se você quiser interromper o processo de coaching ou se quiser parar por alguns meses e depois reiniciá-lo, ambas as opções terão o mesmo efeito. Semelhante ao meu programa de dieta. Em nosso contrato, incluímos uma cláusula chamada “interrupção do processo de coaching pela organização ou pelo líder por qualquer motivo”. Se for isso que você quiser, tudo bem. Por favor, envie-me um e-mail informando que deseja descontinuar o processo de coaching e informe o seu gerente sobre isso, pois foi ele que assinou o contrato. Depois do seu e-mail, finalizarei o processo e emitirei a fatura para sua organização. E se você precisar de ajuda mais tarde, por favor me avise. Você pode entrar em contato comigo a qualquer hora.”

Se o líder quiser “discutir” sua decisão… (use o mesmo que acima).
Na maioria das vezes, não era isso que o líder tinha em mente. O que ele realmente queria é mudar o processo de coaching envolvendo os colegas de trabalho para coaching apenas entre você e o líder. Essa seria então a mesma situação do desafio 1 acima, assim o líder precisa decidir continuar o processo atual ou decidir revisitar os termos do acordo. É sua obrigação como coach aceitar isso.

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

GCG Global Coach Group
Lead for Good

Admin e Vendas

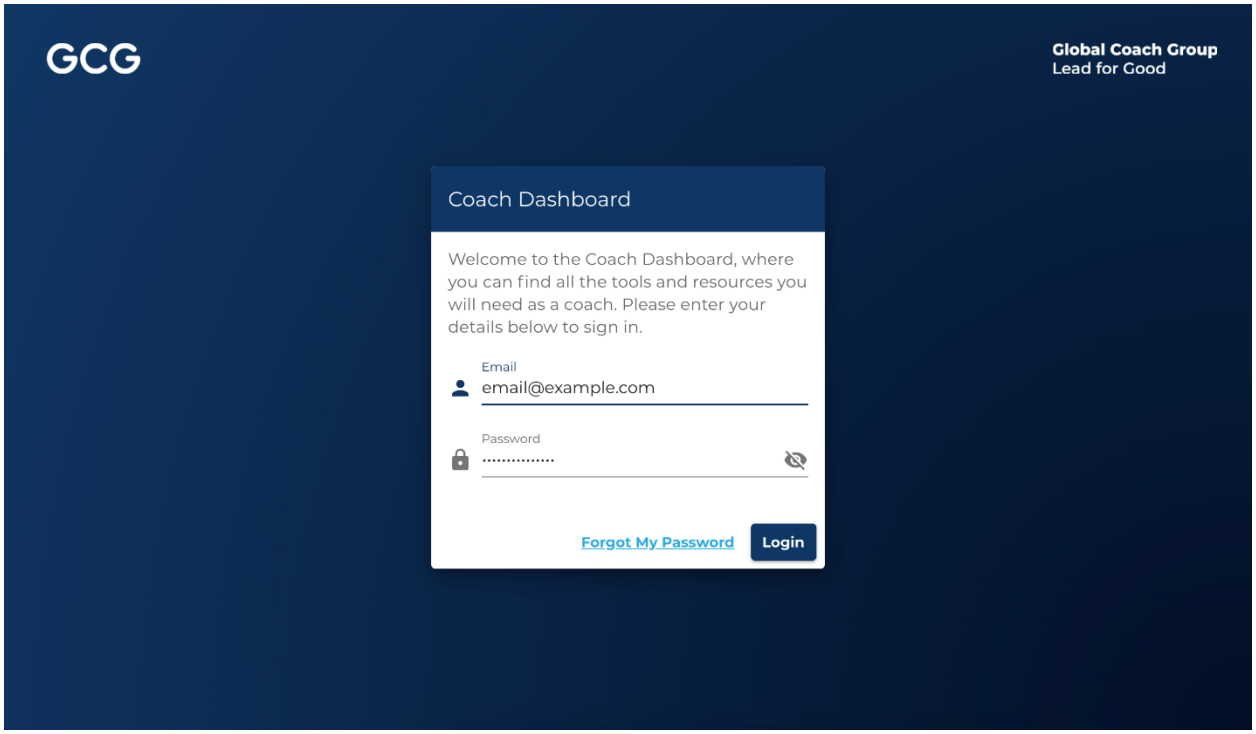
- **Admin**
- Vendas



Recursos para o processo de coaching

As respostas para quase todas as suas perguntas sobre o *Feedforward Coaching* 360 podem ser encontradas em: www.GlobalCoachGroup.com.

Se tiver dúvidas, envie um e-mail para Coach@GlobalCoachGroup.com



Você pode acessar o seu Painel do Coach em dashboard.gcgroup.io/login

Calendário das sessões do processo de coaching

Líder:	Joan Smith - CEO, ABC MNC Ltd.						Coach:	Will Linssen (WL)
Nº da sessão	Data			Tempo			Local	Observações
	dd	mm	aa	Começo	Fim	Horas		
1			20					
----			20				Entrevistas comportamentais	
2			20					
3			20					
4			20					
5			20					
6			20					
7			20					
8			20					
9			20					
10			20					
11			20					
12			20					
13			20					
14			20					
15			20					
16			20					
					Total			

Programação de aprendizagem do processo de coaching

Líder:	
Coach:	**Will Linssen (WL)**

Habilidades e conhecimentos críticos a serem aprimorados durante o programa de coaching

Considere as habilidades e conhecimentos relacionados às Áreas de Crescimento em Liderança e *Business Case*.
Isso terá um impacto positivo no *Leadership Growth Progress Review* (in)diretamente.

Visão geral da entrega de recursos para o processo de coaching

Líder:		**Data da Sessão 1:**
Coach:	**Will Linssen (WL)**	

Principais recursos entregues ao longo do programa de coaching
por exemplo, relatórios de avaliação, artigos, livros, etc.

Data	Descrição do recurso
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	
20	

Diário da Sessão de Coaching

Líder		Sessão	Nº	Data	Tempo		Local
Coach	Will Linssen (WL)	Atual		20___			
		Próximo		20___			

√	Diário de coaching
	Programação / questões abordadas durante a sessão atual
	Programação para a próxima vez

Diário de ação da sessão de coaching

Líder		**Data / nº da sessão:**	**20___**
Coach	**Will Linssen (WL)**		

√	Ações acordadas	QUEM	Data Final
	Pelo líder:		
	Pelo coach:		

GCG Global Coach Group
Lead for Good

Admin e Vendas

Admin

▶ **Vendas**



Lista Parcial de Clientes

Abu Dhabi Polymers
Agilent Technologies
Allianz
Allergen
Amazon
American Express
AON Hewitt
Applied Materials
ASM
AT&T
Bayer
BAT
Blizzard
BMS
Borouge
Cisco
Citibank
Coca Cola
Daimler
Expedia
GE
Grab
GSK
Hasbro
HP
Hyatt
IBM
ING
Intel
LG
LinkedIn
Logitech
McDonald's
Microsoft
Novartis
Johnson & Johnson
KPMG
Kimberly-Clark
On Semiconductor
Pepsico
Philips
Philip Morris
Pure Storage
Qualcomm
Reebok
Sandoz
Sanofi
Saudi Telecom
SC Johnson
Siemens
Standard Chartered Bank
Syngenta
Solvay
Toyota
Uber
USG Boral
UBS
Whirlpool

Venda de serviços de coaching

Em uma situação real, recomendamos alocar até
45 minutos para essa discussão.

(Durante os laboratórios de prática de coaching, este tempo pode ser diferente)

Diretrizes para o Cliente

Coloque-se no lugar de um profissional de DRH ou líder empresarial em uma organização cliente (potencial) típica ou desafiadora em sua parte do mundo. Compartilhe com o coach qual organização / cliente você é: 'por exemplo, sou CEO de uma empresa farmacêutica'.

Deixe o coach guiar a conversa. Envolva-se no diálogo como seus clientes fariam e forneça as respostas que eles dariam. Mantenha suas respostas curtas, pois isso lhe dará mais tempo para perguntas e respostas posteriores, onde estão os maiores aprendizados.
Não pergunte sobre taxas, pois isso não é relevante neste ponto da conversa com o cliente.

Diretrizes para o Coach

Objetivo: Compreender as necessidades do cliente, explicando concisamente o processo de *Feedforward Coaching* 360 e respondendo articuladamente às perguntas do cliente

A venda de serviços de coaching é um processo de vendas baseado em necessidades. Abaixo está uma visão geral de quais são as necessidades mais importantes dos clientes em potencial. Essencialmente, existem dois grupos principais de clientes na organização, primeiro os profissionais de desenvolvimento de recursos humanos e, em segundo lugar, os líderes empresariais.

Profissionais de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)

Normalmente, os profissionais de RH têm a oportunidade de dizer NÃO, mas não têm realmente o poder de dizer SIM para serviços de coaching, uma vez que os líderes de negócios gerenciam os orçamentos e as pessoas. O DRH é realmente o qualificador para abrir a porta para vender coaching na organização. As necessidades mais importantes de DRH que usamos no processo de venda são:

- **Produção em massa de líderes**

Por meio de parcerias de negócios de RH (exemplo, HRBP), o DRH facilita o desenvolvimento (mensurável) de líderes mais eficazes. Muito disso tem sido feito tradicionalmente por meio de treinamento (online) e pode ser medido por meio de métricas como horas de treinamento ou profundidade de sucessão / *bench-strength*.

- **Melhorar o processo de pessoal**

Como parte da entrega de processos e serviços de RH de qualidade para a organização, o DRH visa fornecer serviços (coaching) de alta qualidade, consistentes, transferíveis, escalonáveis e eficientemente entregues em toda a organização.

- **Conselheiro de confiança**

Os profissionais de RH desejam ser reconhecidos como 'conselheiros de confiança' por seus clientes internos e durante as avaliações de desempenho que afetam o progresso de suas carreiras, bem como a marca geral de RH. Isso inclui o interesse do DRH em adquirir conhecimento de coaching, certificações e experiência que agregam à sua marca de consultor de confiança na organização (e além).

Líderes de negócios

Os líderes de negócios se concentram em entregar desempenho de negócios e melhorar a cultura organizacional / de equipe. Isso significa que eles estão trabalhando para melhorar os números na demonstração de lucros e perdas, no balanço ou na pesquisa de engajamento dos funcionários. É um número em algum lugar rotulado principalmente como indicador-chave de desempenho ou meta de desempenho.
Os líderes de negócios são os principais tomadores de decisão para o coaching, pois têm as pessoas (em seus resultados) e são donos dos orçamentos. As necessidades mais importantes dos Líderes de Negócios que usamos no processo de venda são:

- **Melhorar o desempenho**

  Os líderes estão focados em melhorar a eficácia do comportamento da liderança e o impacto nos resultados de negócios

- **Melhorar a liderança da marca**

  Os líderes desejam aumentar a percepção de sua marca como líder no que se refere à percepção de sua capacidade e eficácia vista pela (alta) administração. Marca de liderança consistentemente bem reconhecida como líder ou executivo de alto potencial.

- **Melhorar a mobilidade**

  Os líderes estão ansiosos para o que vem a seguir em sua avaliação de desempenho, promoção e avanço na carreira. Portanto, eles querem garantir que substitutos estejam prontos por ajudar no desenvolvimento de seus sucessores. A falta de substitutos prontos é uma das principais razões pelas quais os líderes altamente eficazes do ranking não recebem uma promoção.

Global Coach Group

Com base no acima, o **Global Coach Group** continua a colocar muito esforço e ênfase nos resultados, processo e marca. Portanto, você ouve todos os nossos coach mais bem-sucedidos e nós falando sobre:

- **Resultados confiáveis**
    - Crescimento garantido e mensurável em liderança
- **Processo confiável**
    - Processo de *Feedforward Coaching* 360
- **Marca confiável**
    - Programas de coaching de liderança global
- **Globalmente Confiável**
    - Rede líder de coaches globais
    - 1 milhão de líderes experimentou o sucesso de envolver colegas de trabalho em seu desenvolvimento de liderança

Conversas de vendas com clientes

Muitas pessoas têm muitas definições sobre o que é coaching de liderança. O que significa que o coaching é uma proposta de serviço opaca e possivelmente vaga e, como não está bem definida, você deve entender qual é o modelo mental do cliente em relação ao coaching. Recomendamos alocar 20 minutos para esta discussão, usando o guia e perguntas abaixo.

“Posso fazer algumas perguntas sobre ‘Por que coaching de liderança para o desenvolvimento de liderança’”:

1. Qual é a sua experiência com coaching de liderança até agora?
2. Por que você está interessado em Coaching de Liderança neste momento?
3. Como você gostaria de usar o coaching de liderança em sua organização?
4. Que resultados e benefícios você espera?
5. Você quer que os resultados sejam mensuráveis e garantidos?

Para vender coaching de forma eficaz, recomendamos seguir um processo de vendas baseado em necessidades que se concentra em fazer um *business case* com o cliente sem falar sobre isso abertamente.

Recomendamos usar o guia e perguntas abaixo.

Como você deseja usar o coaching de liderança para melhorar a eficácia de seus líderes:

1. Quais são as principais questões de cultura e comportamento de liderança que você gostaria de abordar em sua organização (ou ... para este líder / grupo de líderes)?
    - O que os líderes estão fazendo ou não fazendo especificamente que você gostaria de abordar?
    - Quais comportamentos de liderança os líderes devem fazer mais?

2. O que sua organização fez nos últimos três anos para resolver isso?

3. Você fez um *follow-up* para medir se e como os líderes se tornaram mensuravelmente mais eficazes como resultado disso (ref. Q2)?

4. Quão valioso seria para o desempenho de sua empresa se seus líderes fossem mensuravelmente mais eficazes nos comportamentos que você acabou de mencionar (ref. Q1)?

5. Se pudéssemos garantir o crescimento mensurável dos líderes para serem consistentemente mais eficazes nesses comportamentos (ref. Q1), isso seria valioso para você?

Introdução ao Processo de *Feedforward Coaching* 360

Recomendamos alocar 5 minutos para esta discussão, usando as orientações abaixo.

O processo de *Feedforward Coaching* 360 começa com a fase 1 Início Comprometido seguida pela fase 2 Cresça.

O coach trabalha com o líder para selecionar 2 áreas de alto valor para o crescimento que são importantes para ele e para a organização. Nós determinamos isso com base em algumas avaliações. Depois que o líder se compromete com os comportamentos que quer melhorar e seleciona os colegas de trabalho relevantes para apoiar a jornada de desenvolvimento, é necessário fazer o alinhamento e obter a confirmação do gerente.

Depois que os colegas de trabalho são integrados, o líder leva o processo para a fase Cresça, que é um ciclo de *feedforward* mensal focado no futuro. Este é um processo de 3 etapas altamente eficaz em termos de tempo:

1. **Pedir sugestões focadas no futuro para melhorar as áreas de crescimento (não se esquecer de agradecer às pessoas por suas valiosas contribuições!)**
2. **Refletir sobre as sugestões dadas e criar um plano de ação mensal**
3. **Agir de acordo com as sugestões dadas, compartilhando e implementando o plano de ação (lembrar-se de fazer *follow-up* com os colegas de trabalho para verificar se a mudança é visível para eles)**

A fase Cresça também inclui a mensuração trimestral do crescimento da liderança. Todos nós sabemos que você só pode gerenciar o que pode medir. Portanto, a cada trimestre, perguntaremos ao líder e aos colegas de trabalho quantas mudanças eles viram nos últimos 3 meses. Esta avaliação de -3 a +3 deixará claro qual é o retorno dos esforços dele, respondendo à pergunta: “O quão mais eficaz o líder se tornou aos olhos dos colegas de trabalho?” A percepção deles é a realidade.

Existem três objetivos no processo de *Feedforward Coaching* 360:

- Primeiro, crescer como líder tornando-se mensuravelmente mais eficaz
- Segundo, transferir este processo de crescimento da liderança para o líder para que ele possa continuar a se desenvolver
- E terceiro, implementar o processo nas equipes do líder, para melhorar o treinamento de seus colaboradores.

Embora o processo tenha um período fixo, iremos fornecer aos líderes todos os recursos de que precisam para continuar a ter mais e mais sucesso no futuro.
Que perguntas você tem?

INÍCIO COMPROMETIDO			CRESCIMENTO
1	2	3	4 ~ 7
ALMEJE	CONCENTRE-SE	COMPROMETA-SE	CRESÇA
• Introdução • Comprometimento para Crescer • Planejamento de Feedback	• 360 • Entrevistas Comportamentais • Business Case	• Jornada • Colegas de Trabalho • Crenças de Pessoas Bem-sucedidas	

Anotações

Perguntas e respostas - vendas

Ao entrar na sessão de perguntas e respostas sobre o processo de *Feedforward Coaching* 360, tenha em mente que as perguntas podem estar sendo feitas por curiosidade ou preocupação. Ajude a si mesmo por manter suas respostas otimistas e a conversa animada.

Recomendamos alocar 20 minutos para esta discussão, usando a lista de perguntas e respostas comuns sugeridas abaixo. Você poderá adaptar as respostas abaixo caso esteja vendendo para o líder que passará pelo processo de coaching, o gerente ou o DRH.

Pergunta 1: Como líder, quanto tempo isso vai me custar?

Além das nossas sessões de coaching de 2 horas por mês, você provavelmente gastará 2 horas adicionais. Ou seja, 4 horas por mês. A maioria dos líderes com quem faço coaching trabalha cerca de 50 horas por semana, somando umas 200 horas por mês. 4 horas seriam 2% das horas de trabalho. Investir 2% do seu tempo no desenvolvimento de liderança, tornando-se visivelmente mais eficaz como líder e sendo reconhecido por isso: seria um investimento que valeria a pena?

Isso sempre recebe um sonoro *SIM*.

Pergunta 2: Quanto tempo isso vai tirar dos meus colegas de trabalho a cada mês?

Menos de 5 minutos. E eles ficarão felizes em lhe fornecer sugestões que irão contribuir para a eficácia de sua colaboração, o que afeta diretamente a vida deles no trabalho.

Pergunta 3: Quantos colegas de trabalho devo envolver?

6 - 12 é um bom número. Normalmente, são os membros da sua equipe, seu gerente e alguns pares.

Pergunta 4: Quem escolhe as áreas de crescimento em liderança?

Com base no feedback de seus colegas de trabalho e de seu gerente, você seleciona as áreas nas quais deseja melhorar. Em seguida, você alinhará esses detalhes com seu gerente, para garantir que essas áreas sejam uma prioridade para você e para a organização. Vou ajudá-lo no processo de escolha das áreas certas para desenvolver e obter alinhamento com o seu gerente. Não se preocupe.

Questão 5: Por que o processo de coaching demora tanto? Sou um implementador de mudanças ágil e comprometido.

É ótimo saber que você está empenhado em se desenvolver como líder. Isso é importante. Ao mesmo tempo, a mudança leva tempo. Você deve ir de mudar comportamentos para criar hábitos, de modo que esses novos comportamentos se tornem automáticos. E então você deve levar isso mais longe, criando um mini-processo para ancorar essa mudança na organização. Além disso, seus colegas de trabalho desejam ver a constância e a sustentabilidade dessa mudança. Isso leva tempo. Em nossa pesquisa, descobrimos que 12 meses de coaching cria um impacto > 40% mais do que 6 meses.

Pergunta 6: Por que preciso envolver meus colegas de trabalho? Não posso só trabalhar com você como coach, já que você é inteligente e experiente?

Duas coisas a considerar aqui:

1. Quem decide se os produtos da sua empresa são eficazes ou não? Sua empresa ou seus clientes? Claro: seus clientes. O mesmo se aplica à liderança. Quem decide se um líder é eficaz? O líder ou seus colegas de trabalho? Exatamente: seus colegas de trabalho. A percepção deles é a sua realidade.
2. Com base em nossa experiência com um milhão de líderes, sabemos que 95% dos líderes que envolvem colegas de trabalho em seu desenvolvimento de liderança melhoram. A mesma pesquisa aponta que os líderes que não envolvem colegas de trabalho em sua liderança muito provavelmente não melhoram aos olhos de seus colegas.

Portanto, a questão não é se você precisa envolver colegas de trabalho. A questão é se você deseja melhorar.

Pergunta 7: Como funciona o sistema de mensuração trimestral?

A cada três meses, você e seus colegas de trabalho vão preencher uma pesquisa medindo sua melhoria nas áreas de crescimento selecionadas. Isso é chamado de Pesquisa *Pulse* e fornecerá a você, a mim e ao seu gerente uma imagem clara de como os outros percebem o seu crescimento contínuo. Percepção é realidade.

Questão 8: Qual é o seu papel como coach neste processo?

Meu papel como coach é similar ao de um *personal trainer* de pessoal de liderança:

1. Facilitador: Facilitarei seu processo de desenvolvimento em liderança e ajudarei você a fazer a mudança em liderança, de forma consistente e sistemática.
2. *Sparring*: Vou ser seu parceiro *sparring* e de prestação de contas.
3. Recurso: Eu irei fornecer a você os melhores recursos e experiência para ajudar a melhorar sua eficácia em liderança.

Pergunta 9: Posso pular (uma ou mais) sessões de coaching se ficar ocupado no trabalho?

Para atingir o crescimento que você deseja, devemos seguir um processo regular. Se você não puder comparecer a uma sessão de coaching, podemos reagendar para a semana seguinte. Sem problemas.

Pergunta 10: E se eu não gostar dos membros da minha equipe, ainda assim devo envolvê-los?

Você precisa envolver seus colegas de trabalho mais importantes. Estas são as pessoas com quem você trabalha com mais frequência. Esses são os relacionamentos que precisam ser melhorados. Portanto, *sim*.

Pergunta 11: Devo concordar com todas as sugestões que as pessoas me dão?

Não. Os colegas de trabalho lhe darão sugestões e você terá a liberdade de decidir se deve agir de acordo com essas sugestões. Isso fará parte das nossas discussões nas sessões de coaching.

Pergunta 12: E se eu obtiver uma pontuação baixa de um colega de trabalho que não gosta de mim? Isso não vai refletir mal em mim?

Se você envolver um colega de trabalho que pode não gostar de você, uma de duas coisas vai acontecer:

1. O cenário mais provável é o seguinte: você pede sugestões a ele e ele vê que algumas delas, junto com as fornecidas por outros colegas de trabalho, estão incluídas no plano de ação que você implementa. À medida que você avança e coloca em prática esses comportamentos sugeridos, será muito difícil para ele não lhe dar o crédito por ter melhorado quando fizer a Pesquisa *Pulse* trimestral. Na maioria dos casos, esse tipo de colega de trabalho vai mudar de opinião neste momento.
2. No caso raro de um colega de trabalho não mudar de opinião, isso ficará evidente na revisão final. Seu gerente pode, então, reconhecer seu crescimento publicamente, dizendo: *"Você fez um ótimo trabalho no aprimoramento. As opiniões de outros colegas de trabalho também refletem isso, embora haja uma pessoa que não consegue reconhecer essa melhoria. Lamento ver que este colega de trabalho parece estar agarrado às queixas do passado, incapaz de seguir em frente. Você fez um ótimo trabalho, pois a média mostra claramente o quanto você melhorou. Muito bem. Obrigado."*

O relatório da Pesquisa *Pulse* mostra uma média simples de todos os colegas de trabalho, enquanto as respostas individuais são anônimas.

Pergunta 13: E se um colega de trabalho não quiser participar da Pesquisa *Pulse*?

Sem problemas. Ele pode não responder, se quiser.

Questão 14: E se um colega de trabalho for transferido para uma equipe diferente, mudar para outra parte da organização ou sair da empresa?

Se isso acontecer, você deve substituí-lo por seu sucessor imediatamente. Eu vou te ajudar neste caso. Se isso acontecer nos últimos três meses do processo, você simplesmente continuará com menos colegas de trabalho. É por isso que é importante começar com 6-12 colegas de trabalho.

Pergunta 15: E se eu tiver apenas 3 colegas que podem ser considerados colegas de trabalho?

Podemos fazer só com 3, mas se tiver mais, melhor. Vamos pensar nos colegas com quem você trabalha periodicamente, para ver quem podemos incluir como colega de trabalho.

Pergunta 16: Posso mudar minha área de crescimento em liderança depois, conforme necessário?

Não. É importante escolher uma área de crescimento em liderança que seja forte o suficiente para trabalhar durante todo o processo de coaching. Com base no feedback, os líderes geralmente têm uma rica lista de áreas para escolher e a maioria delas não são soluções de curto prazo. Por exemplo, se um líder escolhe melhorar em 'empoderamento', há espaço suficiente para melhorias e não ficaremos sem ideias facilmente.

Questão 17: Posso escolher apenas uma área de crescimento? Posso escolher mais de duas?

Incentivamos os líderes a escolher apenas uma ou duas áreas de crescimento para se concentrar. Em nossa pesquisa, descobrimos que, quando uma pessoa fica melhor em uma área de liderança, ela se beneficia em várias outras áreas simultaneamente. Acontece o mesmo em nossa vida diária: ao ingressar em um programa de condicionamento físico, a pessoa irá fortalecer os músculos, perder peso, obter mais energia, dormir melhor, ter a pele mais limpa e assim por diante. Da mesma forma, quando um líder melhora em uma área, muitas outras habilidades de liderança melhoram ao mesmo tempo. A chave do sucesso é manter o foco e não dividir sua atenção. Portanto, não mais do que duas áreas de crescimento devem ser selecionadas.

Pergunta 18: Não tenho certeza se essa abordagem com colegas de trabalho funciona em meu ambiente (cultura, indústria, organização).

O envolvimento de colegas de trabalho no processo de coaching foi usado por um milhão de líderes em 6 continentes em todos os setores e tipos de organizações. As pessoas têm mais semelhanças do que diferenças. Este processo de coaching funciona bem com líderes que investem no desenvolvimento de sua liderança, que permanecem focados nas áreas de crescimento com as quais seus colegas de trabalho se importam.

Pergunta 19: E se (nem todos) os colegas de trabalho derem sugestões todos os meses?

Não tem problema. Com base nas sugestões que você receber, junto com as suas e as minhas, você criará um plano de ação e enviará a todos os colegas de trabalho.

Pergunta 20: O que significa a última etapa "*follow-up*"?
Conforme você implementa seu plano de ação, é eficaz verificar com os colegas de trabalho se eles notaram as mudanças que você está tentando fazer e como isso está funcionando para eles. Eis um exemplo: "Olá John, incluí no meu plano de ação "fazer mais perguntas nas reuniões". Tenho tentado fazer isso nas últimas duas semanas em reuniões com você. Você percebeu? Como isso tem funcionado para você?"

GDD → Bom - Difícil - Diferente

O líder ou observador fornece feedback ao coach usando a estrutura GDD.
Compartilhe com o coach suas observações e sugestões.

BOM: O que deu certo? Por quê?

DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?

DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?

Anotações

Referência:
Perguntas Frequentes dos Líderes

Assim que a organização lhe der a autorização, você provavelmente se encontrará com vários líderes que podem se tornar seus clientes de coaching. Além das perguntas listadas na seção Perguntas e Respostas - Vendas, a seguir está uma lista de perguntas frequentes feitas pelos líderes ao entrevistar os coaches antes do processo. Certifique-se de se preparar bem para poder se destacar.

1. Como você se tornou coach? O que fez você querer ser um coach?
2. Qual é sua filosofia sobre coaching e como isso influencia sua prática?
3. Descreva sua própria jornada quando você passou pela certificação de coaching? O que você aprendeu sobre você mesmo?
4. Como você descreveria seu papel principal no processo de coaching?
5. Em %, como você equilibra a parte de coaching e de consultoria em suas sessões?
6. Quantos % do seu tempo você gasta com a pessoa para ajudá-la a ter uma noção melhor de si mesma?
7. Quais ferramentas (de avaliação) e / ou modelos você utiliza como parte de seu trabalho de coaching?
8. Como a abordagem de coaching se encaixa em vários ambientes culturais? E como você lida com questões culturalmente sensíveis?
9. Como você traça a linha entre profissional e pessoal? Como você separa a pessoa?
10. Como você trabalha com a pessoa como um todo?
11. Com quantos executivos / há quantos anos você faz coaching?
12. Como você descreveria sua filosofia de coaching?
13. Você teve um coach?
14. Como você mensura a mudança em liderança (usando o *Leadership Growth Progress Review*)?
15. Descreva o seu processo de coaching mais desafiador. Como você administrou o resultado? O que você aprendeu com essa experiência?
16. Quais são os desafios mais comuns para líderes de sucesso que trabalham em um ambiente multinacional?
17. Como você gerencia / mensura o comprometimento com o crescimento de um líder?
18. Como você se relaciona com o RH e o gerente do líder durante todo o trabalho de coaching?
19. Explique como é uma sessão de coaching mensal (o que você faz / qual é o fluxo)?

Anotações

Proposal for Clients

Coaching de Liderança Global

Global Coach Group

O Global Coach Group (GCG) é uma organização de coaching de liderança verdadeiramente global que integra o coaching com serviços de tecnologia inovadora para um mundo moderno. As mudanças na tecnologia não apenas mudaram o aprendizado organizacional, o desenvolvimento de liderança e o coaching, mas também mudaram a forma como os profissionais lideram e interagem com seus colegas de trabalho. Na GCG capacitamos os profissionais a liderar para o bem na era da digitalização.

Os líderes e suas interações com seus colegas de trabalho estão mais visíveis do que nunca e é por isso que o coaching precisa incorporar abordagens de “portas abertas” e transparência. Nosso coaching dá às organizações visibilidade clara sobre em que e o quanto seus líderes estão melhorando, e nossa metodologia fornece aos coaches todos os sistemas, ferramentas e tecnologias de que eles precisam para apoiar os líderes a ir para o próximo nível em seu desempenho profissional enquanto engajam suas equipes.

Com experiência em uma ampla gama de setores e níveis organizacionais em todo o mundo, nossa rede global de coaches aplica habilmente nosso processo de coaching altamente eficaz, porém sob medida, em uma grande variedade de idiomas, geografias e conhecimentos culturais. Além disso, a GCG fornece tecnologia incomparável, uma plataforma de coaching escalável para garantir que o coaching de alta qualidade e visibilidade em tempo real se transforme em resultados.

Trabalhamos com líderes de alto desempenho e alto potencial para levá-los aos próximos níveis de sua liderança no mundo atual VUCA (Em português: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo).

Liderar Para o Bem

Liderar Para o Bem é a crença e o compromisso que impulsiona grandes líderes. A verdadeira liderança adorna significado somente quando se esforça pelo bem dos outros. Alimentados pelo desejo de se tornar ainda melhores, hoje existem mais de 1 milhão de líderes que compartilham nossa crença e se esforçam para Liderar Para o Bem.

Esses líderes compartilham nossa visão de ser ***Bom para as Pessoas, Bom para o Progresso e Bom para a Permanência.***

Bom para as Pessoas
Um líder eficaz orienta sua equipe para fazer o que é certo e os apoia no crescimento, ao mesmo tempo em que garante o alinhamento com a organização. Esses líderes ajudam a identificar áreas específicas para o desenvolvimento e treinam os membros de sua equipe de forma autêntica e construtiva. Através disso, eles crescem melhor juntos. No fim das contas, isso molda positivamente a percepção dos colegas de trabalho, pois eles reconhecem este crescimento. Para todos, estar engajados e trabalhar juntos de forma coesa está no cerne dessa visão.

Bom para o Progresso
Os líderes trabalham pelo progresso para alcançar resultados significativos para si mesmos, suas equipes, sua organização e os clientes que atendem. O progresso holístico em nosso mundo em rápida mudança exige que os líderes tenham a agilidade necessária para se adaptar às demandas ao seu redor. Líderes que envolvem seus colegas de trabalho em sua jornada de desenvolvimento de liderança têm uma taxa de sucesso de 95%, uma em cada três empresas da Fortune 500 utilizou este processo de coaching. O valor que isso cria para o progresso é fundamentado em uma cultura de coaching que depende de um crescimento mensurável.

Bom para a Permanência
Grandes líderes impulsionam mudanças construtivas de comportamento de forma sustentável e se tornam parte de sua cultura organizacional. O impulso e os hábitos duradouros de cada um se enraízam na cultura, estabelecendo permanência e engajamento ao longo do tempo. O impacto que esses líderes causam é alimentado pela transparência de suas ações e sua missão fundamental para o bem maior das pessoas. Uma liderança saudável é algo que beneficia a todos, tanto a curto como a longo prazo.

Will Linssen, MBA, MSc



"Fazendo a mudança acontecer para uma vitória tripla" é a base sobre a qual Will fornece aos altos executivos soluções empresariais eficazes e aplicações práticas de liderança que proporcionam resultados mensuráveis para seus desafios organizacionais específicos, resultando em uma vitória tripla para os líderes, suas equipes e seus negócios. Will tem mais de 30 anos de profunda experiência em cargos executivos e gerenciamento de negócios na Europa, América do Norte e Ásia. Após sua carreira de liderança executiva, Will construiu a rede de coaching internacional número 1 do mundo que evoluiu para o Global Coach Group (GCG), no qual atualmente é o CEO.

Experiência profissional

Will foi reconhecido como o Treinador de Coaching No1 do Mundo pela Thinkers50 (Reino Unido) e foi classificado entre os 10 melhores coaches de liderança do mundo pela Global Gurus (EUA). A Universidade de Harvard o convidou para ser tornar membro de seu Instituto de Coaching. Além disso, Will é um dos primeiros Master Certified Coaches da Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching. Há mais de duas décadas ele vem trabalhando com equipes executivas para melhorar de forma mensurável sua liderança e eficácia organizacional. Ele ocupou vários cargos de gerência geral e gestão de negócios em empresas multinacionais na Europa, América do Norte e Ásia e atuou na diretoria de várias multinacionais na Ásia. Will viaja pelo mundo treinando coaches executivos e líderes empresariais de coaching para utilizar a metodologia altamente eficaz da GCG.

Os clientes elogiam constantemente sua personalidade voltada para os resultados, combinada com seu estilo confiante, enérgico e empático. Um bom ouvinte e solucionador de problemas com profundo conhecimento de negócios e compreensão intercultural, ele tem sido reconhecido por suas habilidades criativas e analíticas, e a maioria de seus clientes executivos ocupam posições internacionais em uma ampla gama de indústrias da Fortune 500 nos EUA, LATAM, Europa, Ásia e Austrália, como por exemplo: AON, Allianz, BAT, Bayer, Coca Cola, GSK, ING, Kimberly Clark, LG, LinkedIn, McDonalds, Novartis, Pepsi, Philips, Philip Morris, Sanofi, Standard Chartered Bank, Syngenta, SC Johnson e Uber.

Qualificações e Acreditações

Will possui dois mestrados em Gestão Tecnológica e Administração de Empresas pela IMD (Suíça).
Will obteve uma série de credenciamentos profissionais reconhecidos no desenvolvimento de RH no campo de liderança, coaching executivo e avaliações por organizações internacionais de renome, tais como:

- Stakeholder Centered Coaching (Master Certified Coach MCC) para Coaching Executivo Individual, Team Coaching e Global Leadership Assessment.
- Avaliações de Desenvolvimento Organizacional e de Liderança da Human Synergistics
- Liderança de inteligência emocional de Daniel Goleman / Korn Ferry
- Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes da FranklinCovey
- Colaboração da equipe e gestão da diversidade da Belbin
- Ferramentas de avaliação de personalidade, como MBTI do CPP e Predictive Index da PI International
- Gerenciamento de desempenho executivo da HeartMath

Publicações

A Will escreveu vários livros de liderança e programas de certificação de coaching, mais notadamente:

- Next Level Leader, Lead for Good
- Global Leadership Assessment (GLA 360)
- Global Leadership Coaching, Coach Guide
- Global Team Coaching, Coach Guide

"Will Linssen combines incredible subject matter expertise with excellent skills in the area of leadership development and executive coaching. He is highly sensitive to cultural differences from an innate understanding and true appreciation of what is beneath the surface which enables him to build a bridge between Asian and Western management styles. He is more focused on getting results than anyone I have worked with in the management development community before and delivers!"
Arthur van Benthem, CEO BrandLoyalty International

I. Líderes extraordinários lideram para o bem

O crescimento da liderança e a melhoria da eficácia ocorrem no trabalho durante a interação com os colegas de trabalho!

A maioria dos líderes / gerentes de sucesso hoje tem uma boa compreensão intelectual das várias ferramentas e habilidades de gerenciamento necessárias para liderar uma organização com sucesso. Portanto, o maior desafio de liderança para gerentes e executivos hoje NÃO é entender a prática da liderança, mas sim praticar sua compreensão da liderança. Para que líderes organizacionais de sucesso se tornem mais eficazes, a mudança de liderança precisa ser positiva, sustentada e reconhecida por seus colegas de trabalho (e outros).

O *Feedforward Coaching* 360 é um processo no trabalho em tempo real altamente eficaz e eficiente em termos de tempo. Acelerar o crescimento e a eficácia da liderança significa mudar comportamentos e criar novos processos e hábitos ao interagir com outras pessoas (colegas de trabalho) na empresa.

Conscientização e aceitação não são suficientes!

O coaching frequentemente se concentra na avaliação da eficácia da liderança e no planejamento de ações, o que resulta em uma forte ênfase na conscientização e aceitação. Como resultado, o líder entende intelectualmente onde a mudança de liderança seria desejável e como a mudança de liderança levaria a uma maior eficácia. Embora essa etapa seja crítica no início do processo de coaching, pois define a 'intenção do líder de mudar', muitas vezes resulta em uma longa lista de boas intenções que podem não virar realidade.

Ação e reconhecimento é a chave!

O *Feedforward Coaching* 360 leva o processo de mudança de liderança mais longe, fora do escritório do líder e dentro do seu ambiente de trabalho com os colegas de trabalho. Os colegas de trabalho podem fornecer sugestões importantes e perspicazes para mudanças comportamentais que ajudariam os líderes a se tornarem mais eficazes no trabalho. O processo de *Feedforward Coaching* 360 inclui uma forte ênfase na implementação de ações e no cumprimento delas para fazer a mudança durar, criando assim hábitos e comportamentos de liderança mais eficazes. O crescimento da liderança só tem valor real por meio da implementação de mudanças sustentadas e reconhecidas pelos colegas de trabalho. Percepção é realidade.

***Feedforward Coaching* 360 para o crescimento em liderança**

A eficácia de envolver colegas de trabalho no desenvolvimento de coaching e liderança foi claramente demonstrada:

- Um estudo abrangente com 86.000 participantes em 6 continentes concluiu que 95% dos líderes que consistentemente envolveram colegas de trabalho em sua jornada de coaching melhoraram de forma mensurável sua eficácia de liderança.



- Grandes executivos, líderes de pensamento de liderança e profissionais de desenvolvimento de RH viram em primeira mão o trabalho do Global Coach Group e do *Feedforward Coaching* 360 em suas organizações e suas vidas.

- O *Feedforward Coaching* 360 não tira nenhum “tempo valioso” extra de executivos ocupados, pois o processo de coaching e mudança de liderança está integrado em sua função de liderança no trabalho.

- Os programas *Feedforward Coaching* 360 incluem uma garantia de sucesso “Sem crescimento, sem pagamento”. Nosso compromisso é apoiar os líderes a se tornarem mais eficazes em sua organização, o que é demonstrado em nossa estrutura de taxas de serviço de coaching, onde 50% a 100% das taxas de coaching (para os programas de um ano) estão sujeitos ao crescimento mensurável na eficácia da liderança dos líderes avaliados por colegas de trabalho.

II. Líderes extraordinários usam o processo de *Feedforward Coaching* 360

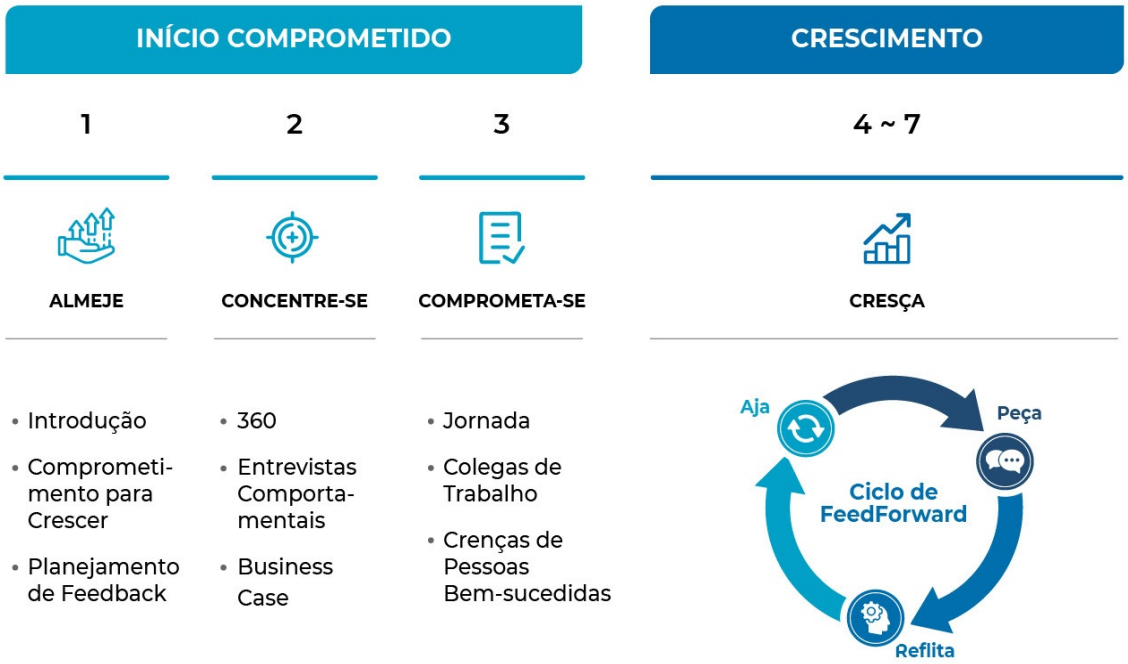
É um processo transparente que garante um crescimento mensurável da liderança.

Embora a maioria dos líderes / gerentes de sucesso hoje tenha uma boa compreensão intelectual das várias ferramentas de gestão necessárias para liderar uma organização com sucesso, a experiência tem mostrado que os mesmos comportamentos que contribuem para o sucesso inicial na carreira muitas vezes não garantem o sucesso futuro de liderança. Considerando que o desenvolvimento de executivos e os programas de coaching geralmente se concentram fortemente no aprendizado (intelectual) e pouco no acompanhamento e na mensuração de resultados tangíveis, o *Feedforward Coaching* 360 deu a volta por cima com uma forte ênfase na implementação e no acompanhamento para mensurar o crescimento na eficácia da liderança.

Nossa abordagem para o desenvolvimento de liderança e coaching é altamente bem-sucedida. Isso é intencional! Colocamos uma forte ênfase no envolvimento de colegas de trabalho, implementação de mudanças e acompanhamento para medir o crescimento da eficácia da liderança. Afinal, o que realmente conta é o crescimento da liderança e quem verá isso melhor do que as pessoas com quem você trabalha? Sabemos, por experiência, que "Mudar a liderança é simples, mas não é fácil!". E o *Feedforward Coaching* 360 é um processo altamente eficaz, transparente, personalizado e com economia de tempo que funciona o tempo todo.

No fim, a única coisa que conta é o crescimento da liderança, ou seja, a eficácia da liderança (comportamento) aprimorada no trabalho conforme percebida pelos colegas de trabalho.

Segue abaixo um esboço passo a passo mais detalhado de como um processo típico de coaching é estruturado, que geralmente é customizado para se adequar às necessidades do líder e da organização.



1. Almeje (+/- 2 horas)

A mudança não é um obstáculo, mas, sim, um convite para subir ao próximo nível em sua jornada de liderança. É por isso que começamos orientando o líder na direção em que deseja crescer. Ao descrever sua jornada de liderança e articular seu modelo de liderança pessoal, criamos um plano para o líder que ele será. Isso o ajuda a se comprometer com o processo porque a jornada e os benefícios são inteiramente feitos sob medida.

2. Concentre-se (+/- 2 horas)

Com a orientação e o apoio de um coach, os líderes escolhem duas áreas específicas para sua jornada de crescimento em liderança (por exemplo, empoderamento e tomada de decisão). Entrevistas comportamentais e avaliações de liderança com múltiplos avaliadores (180° - 360°) são ferramentas que os coaches utilizam para ajudar os líderes a determinar a melhor direção para seu desenvolvimento.

Entrevistas comportamentais (10-15 horas)
Entrevistas comportamentais estruturadas e profundas com as pessoas mais importantes ao redor do líder produzem uma visão geral detalhada e colorida com exemplos da vida real de pontos fortes e áreas para desenvolvimento.

Global Leadership Assessment **(GLA360) pelo Global Coach Group**
A avaliação com múltiplos avaliadores fornece objetividade e estrutura para o processo de avaliação e, além de conteúdo psicométrico relevante, gera adesão do líder.

O GLA360 inclui todas as habilidades de liderança relevantes para medir a eficácia dos líderes que operam em um ambiente de negócios internacional. Esta avaliação única desenvolvida pela *Accenture* em colaboração com 200 organizações internacionais em 6 continentes mensura as habilidades relacionadas à comunicação de liderança, gestão da diversidade, pensamento global e estratégico, mudança de liderança, conhecimento tecnológico, engajamento de pessoas e muitas outras competências que os líderes modernos precisam para ter sucesso em um mundo de negócios globalizado.

3. Comprometa-se (+/- 2 horas)

Quando os líderes puderem traduzir como seu foco de crescimento terá um impacto poderoso sobre eles mesmos, suas equipes e seu desempenho de negócios, ampliamos o círculo. É quando convidamos os colegas de trabalho a desempenhar um papel vital na jornada de desenvolvimento de liderança. Os líderes nunca andam sozinhos.

4. Cresça (+/- 2 horas)

Integração de colegas de trabalho
O crescimento da liderança não é um processo cognitivo, mas uma criação diária de novos comportamentos e refinamento de hábitos existentes no trabalho. Os colegas de trabalho facilitam o processo de crescimento da liderança. Como os colegas de trabalho:

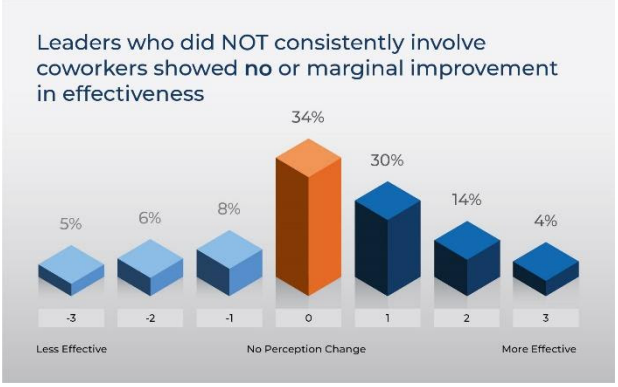
- São especialistas em seus respectivos campos e, já que interagem com o líder com frequência, podem fornecer sugestões de ações sólidas e práticas nas áreas de crescimento de liderança predeterminadas.
- Atuam como quase parceiros de prestação de contas para com o líder no processo de crescimento da liderança. Uma vez que os colegas de trabalho são parte integrante da operação do líder, eles devem apoiar a mudança de liderança.
- “Recebem” o comportamento do líder. Eles estão em uma excelente posição para avaliar o crescimento da eficácia da liderança ao longo do tempo. A percepção deles é a realidade!

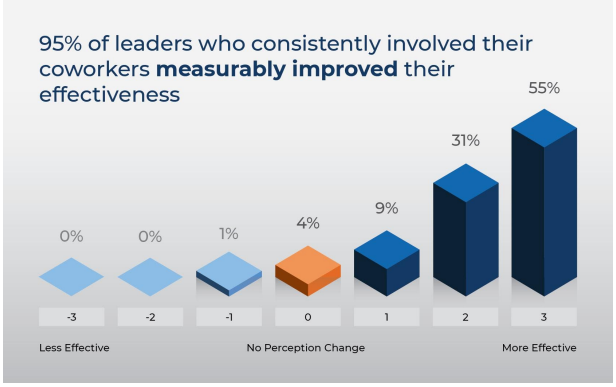
O líder apoiado pelo coach explicará aos colegas de trabalho seu papel no processo de coaching e solicitará seu apoio na mudança de liderança para o líder e a equipe.

Liderando a mudança envolvendo colegas de trabalho - sessões mensais de coaching e planejamento de ações

O processo de *Feedforward Coaching* 360 é baseado em um processo de *feedforward* altamente eficaz e eficiente em termos de tempo que envolve os colegas de trabalho na mudança de liderança. O líder usará esse processo de *feedforward* como base para sua interação mensal com os colegas de trabalho para gerenciar a mudança e melhorar a eficácia da liderança e da equipe.

As etapas acima mencionadas impulsionam o processo de mudança de liderança. Com base nas sugestões de *feedforward* mensais dos colegas de trabalho, o líder apoiado pelo coach conclui um plano de ação mensal com o qual o líder deseja se comprometer. O restante das sessões de coaching se concentra no desenvolvimento de habilidades e na superação dos desafios de mudança de liderança, principalmente, relacionados à gestão de colegas de trabalho ou ao lidar com outras questões organizacionais. Ao longo deste processo, o coach atua, por um lado, como que um parceiro prestação de contas, e, por outro lado, como uma fonte de recursos de conhecimento / experiência, bem como o advogado de defesa dos colegas de trabalho. O processo de *follow-up* consistente e regular é um contribuidor chave para o crescimento da liderança e a melhoria da eficácia, resultando em uma mudança na percepção dos colegas de trabalho ao mesmo tempo (veja as tabelas abaixo com base em pesquisas com 86.000 participantes).





Resultados de 86.000 participantes em 6 continentes (Pesquisa: 'Liderança é um esporte de contato')

***Leadership Growth Progress Reviews* (LGPR Pesquisa Pulse)**

Após 5, 8 e 11 meses no processo, coletamos as opiniões dos colegas de trabalho para entender e mensurar a percepção deles sobre o crescimento do líder nas áreas de crescimento de liderança 1 e 2, conforme determinado no início do processo. Nesses momentos, o líder pode avaliar seu progresso e identificar áreas para foco contínuo. No final do programa de coaching de um ano, os resultados da LGPR Pesquisa Pulse são usados para mensurar o crescimento da liderança e determinar o pagamento das taxas de coaching.

Líder coach

Ao longo do programa de coaching comportamental de um ano, o líder dominou o processo e a disciplina para incorporar o processo *Feedforward Coaching* 360 em seu estilo de liderança pessoal para treinar a si mesmo e seus subordinados. Isso deve resultar na aceleração contínua do sucesso da liderança sem a necessidade de um coach, de forma que o líder se torne ainda mais um coach para seus subordinados. Um sistema verdadeiramente poderoso que impulsiona o desempenho organizacional e a mudança de cultura.

III. Coaching de Equipe Global

Os programas de coaching de equipe provaram ser altamente eficazes e eficientes em termos de recursos para apoiar os líderes no crescimento de sua liderança e, ao mesmo tempo, melhorar a eficácia da equipe. Assim, os processos de coaching de equipe criam um crescimento de liderança mensurável para o líder, bem como para a equipe como um todo, envolvendo os colegas de trabalho no processo.

Os programas de coaching de equipe global são normalmente estruturados da seguinte forma (mínimo de 5 membros da equipe):

- Workshop de coaching de equipe de 2 dias para iniciar o processo coaching e crescimento de liderança
- Sessões mensais de Coaching de Equipe e Planejamento de Ações (2-3 horas por sessão). Isso inclui tempo para o desenvolvimento de habilidades focadas no que se refere às áreas de crescimento de liderança. Durante as sessões de coaching, o coach trabalha com cada membro da equipe individualmente e / ou com a equipe como um todo (dependendo do programa de coaching de equipe selecionado).
- 3 *Leadership Growth Progress Reviews* trimestrais.

Os vários programas de coaching de equipe baseiam-se no mesmo processo altamente eficaz dos processos de coaching individual e foram adaptados para se adequar a um ambiente de equipe e aos objetivos de equipe. Isso permite a aplicação do Crescimento Garantido e Mensurável em Liderança também no coaching de equipe.

Vantagens do coaching de equipe:

- **Mudar líderes e equipes ao mesmo tempo.** A equipe como um todo articula uma área de crescimento de liderança e cada membro da equipe define sua própria área de crescimento de liderança que se relaciona com o foco da equipe. Isso cria um esforço de equipe interdependente com um foco comum na produção de resultados para sua eficácia individual e produtividade da equipe simultaneamente.
- ***Expertise* interna.** Os membros da equipe podem fornecer conselhos especializados e uma visão privilegiada uns aos outros no que se refere aos negócios, ao pessoal e aos desafios culturais de equipe. Eles se tornam coaches de fato.
- **Abertura para mudanças contínuas.** Quando os membros da equipe colaboram como colegas de trabalho nos programas de coaching de equipe, isso cria uma cultura aberta para liderança e mudança de cultura de equipe. Além disso, os membros da equipe se sentem confortáveis para usar feedback e *feedforward* em toda a organização para conduzir mudanças para eles próprios e suas equipes.
- **O coaching é uma habilidade de liderança.** Muitas organizações usam o coaching como uma 'intervenção executiva' ou para 'consertar um problema', mas esta não é a melhor abordagem para o coaching. Coaching é uma habilidade de liderança e os líderes nas organizações devem ser coaches qualificados para ajudar suas equipes a se desenvolverem e crescerem. Da mesma forma que esperamos que líderes eficazes sejam altamente qualificados, por exemplo, em comunicação, tomada de decisões e capacitação, os líderes devem ser altamente qualificados em treinar outras pessoas. O coaching de equipe é um ótimo programa para incutir o coaching como uma habilidade de liderança na organização.
- **Economia de recursos.** Como um coach executivo trabalha com todos os membros da equipe apoiando uns aos outros neste processo de coaching de equipe, todo o programa de coaching é muito eficiente em termos de tempo e reduz as taxas de coaching por membro da equipe.

Como pensar e ter a intenção de mudar não é o mesmo que mudança real de comportamento reconhecida pelos colegas de trabalho, o coaching para o crescimento da liderança e a eficácia da equipe tem muito a ver com 'um processo disciplinado de implementação' e não com 'participação em workshops de coaching'. Uma parte importante do coaching de equipe são os membros da equipe apoiando uns aos outros como colegas de trabalho e coaches, enquanto implementam seus planos de ação para tornar as mudanças visíveis. Portanto, este programa é ideal para os líderes e suas equipes para mensurável mudar sua eficácia individual e coletiva ao liderar e desenvolver suas equipes, e ao mesmo tempo desenvolver suas habilidades de coaching para propagar esse processo de coaching para seus subordinados. O coaching de equipe pode ser uma forma muito eficaz e econômica de fazer crescer líderes, mudar equipes e desenvolver a cultura organizacional.

Coaching de Equipe Global - Workshop de 2 dias

Objetivos:

- Usar o *Feedforward Coaching* 360 para aprimorar a liderança e a eficácia da equipe.
- Definir áreas de crescimento de liderança interconectadas para a equipe e cada membro da equipe
- Criar adesão dos membros da equipe a serem treinados, bem como avaliar sua coachabilidade.
- Superar obstáculos no coaching e criar uma cultura de mudança contínua, crescimento e melhoria.
- Aumento da *expertise* em coaching como uma habilidade de liderança para implementar um sistema de crescimento contínuo da liderança para si e para a equipe como um todo.

Dia 1 - Definindo o Desenvolvimento da Equipe e a Jornada de Liderança

09:00 **Introdução ao *Feedforward Coaching* 360** (30 minutos)

O processo de *Feedforward Coaching* 360 envolvendo colegas de trabalho garante um crescimento mensurável da liderança para cada membro da equipe. O Coaching de Equipe Global do Global Coach Group é uma abordagem extremamente poderosa para alcançar o crescimento da liderança por meio de mudanças comportamentais. Os líderes usarão esse processo como base para sua interação com os membros da equipe e outros colegas de trabalho.

09:30 **Liderança autêntica constrói marca de liderança** (180 minutos)

Os líderes combinam seus valores pessoais e o exemplo de pessoas que eles admiram com as competências de Liderança Global e definem seu modelo de liderança autêntica, bem como sua marca de liderança pessoal. Isso cria um modelo de liderança aspiracional muito poderoso para os líderes que impulsiona sua mudança de liderança durante o workshop e durante todo o processo de coaching de um ano.

14:00 **MINHA Jornada de Liderança** (180 minutos)

O relatório de *Global Leadership Assessment* orienta os líderes a avaliar sua eficácia de liderança. Para complementar os resultados da avaliação pessoal, os líderes entrevistam uns aos outros usando o exercício impactante “Faça mais e faça diferente”. Os líderes orientam uns aos outros com ilustrações da vida real sobre como melhorar seu estilo de liderança profissional e papel na equipe com o objetivo de se tornar um líder mais valioso, apoiando o desenvolvimento da equipe. Este poderoso processo de feedback ajuda os líderes a determinar sua área de crescimento de liderança para acelerar sua liderança, bem como fazer um valioso *business case* pessoal “O que eu ganho com isso”.

17:15 **Consolidar aprendizagens sobre coaching e crescimento de liderança** (30-45 minutos)

18:00 **Fim do programa** **Intervalos: 10:30 (15 min), 13:00 (1 hora), 15:30 (15 min)**

Dia 2 - Liderando o desenvolvimento da equipe envolvendo os colegas de trabalho

09:00 **NOSSA Jornada de Desenvolvimento de Equipe** (120 minutos)
Com base nas informações mencionadas acima e em seu conhecimento sobre liderança global e comportamentos construtivos de equipe, os líderes selecionam e articulam as mudanças comportamentais que melhorariam significativamente a liderança e eficácia da equipe. A equipe seleciona uma área de crescimento da equipe e cada membro da equipe alinha sua área de crescimento de liderança ao foco da equipe. Ao mesmo tempo, os líderes e a equipe definem o impacto e os benefícios que essa mudança produzirá para a equipe e para o negócio, o que servirá como um valioso *business case* da equipe "O que nós ganhamos com isso". Isso garante que a adesão e o impacto máximos sejam criados para cada líder e para a equipe como um todo.

11:15 **Usando os membros da equipe como *Peer Coaches*** (15 minutos)
Os membros da equipe escolherão um *peer coach* de sua equipe e se comprometerão a fazer coaching uns com os outros ao longo deste processo. Isso ajudará os líderes a se tornarem coaches melhores e ajudará os líderes a entender o que significa receber coaching ao mesmo tempo.

11:30 **Comprometimento para crescer** (60 minutos)
Aproveitando os paradigmas de líderes bem-sucedidos, os participantes avaliam seu Comprometimento para Crescer e articulam seu nível de comprometimento com a mudança de liderança.

12:30 **Liderando o desenvolvimento da equipe envolvendo os colegas de trabalho - processo de 3 etapas** (30 minutos)
Para mobilizar a mudança, os membros da equipe serão apresentados ao ciclo mensal de *feedforward*, onde os líderes envolvem os colegas de trabalho usando um processo de 3 etapas para mudar o comportamento e a percepção ao mesmo tempo.

14:00 **Mudança de liderança envolvendo os colegas de trabalho** (60 minutos)
Mudar o comportamento não é um processo cognitivo, mas um esforço diário para implementar novos comportamentos e refinar os hábitos existentes no trabalho. Os colegas de trabalho facilitam o processo de mudança, pois funcionam como quase parceiros para prestação de contas do líder no processo de crescimento da liderança e, como parte integrante da equipe, apoiarão a mudança de liderança.

15:00 **Aproveitando o *feedforward*** (60 minutos)
Os líderes vão fazer coaching uns com os outros, fornecendo sugestões do *feedforward* que impulsionam a equipe e a mudança de liderança nas áreas de crescimento selecionadas anteriormente. Esse processo construtivo e focado no futuro gera ideias excelentes para dar o pontapé inicial na mudança em nível pessoal e de equipe.

16:15 **Plano de Ação Mensal (PAM) para Mudança** (45 minutos)
Líderes apoiados por seu *peer coach*, quando apropriado, trabalham para construir um Plano de Ação Mensal para melhoria nas áreas de crescimento de liderança alvo.

17:00 **Mudança de liderança para percepção de mudança** (30 minutos)
Os líderes se familiarizarão com as habilidades de coaching necessárias para acelerar o crescimento e a eficácia da liderança. A mudança no comportamento do líder precisa resultar em uma mudança na percepção dos colegas de trabalho. Percepção é realidade!

17:30 **Mensurando a mudança com os *Leadership Growth Progress Reviews*** (15 minutos)
Os *Leadership Growth Progress Reviews* fornecem uma percepção objetiva do progresso da liderança conforme observado pelos colegas de trabalho, informações que o líder pode usar na avaliação da implementação recente da ação e seu impacto nos resultados. Percepção é realidade!

17:45 **Consolidar os aprendizados sobre coaching e crescimento de liderança** (15 minutos)

18:00 **Fim do programa** **Intervalos: 10:30 (15 min), 12:30 (1 hora), 15:30 (15 min)**

Sessões mensais de coaching de equipe - 2 a 3 horas

As sessões mensais de coaching de equipe mantêm o ímpeto no processo de crescimento e mudança de liderança. Ao mesmo tempo, os membros da equipe aprendem uns com os outros e compartilham as melhores práticas de liderança que são eficazes em seus ambientes específicos de negócios e cultura organizacional. Um coach certificado facilita o processo, fornece percepções e orienta os líderes em sua jornada de desenvolvimento de liderança. Durante essas sessões mensais de coaching, os líderes também aprimoram suas habilidades de coaching.

Após as sessões mensais de coaching, os líderes têm um plano de ação claro e ambicioso para os próximos 30 dias, para melhorar ainda mais a eficácia de sua liderança nas áreas definidas. Essa abordagem cria aplicações práticas para o processo de crescimento de coaching e liderança e garante que os líderes, a equipe e seus colegas de trabalho recebam valor imediato todos os meses.

09:00 Plano de Ação Mensal (PAM) para implementar o crescimento da liderança (60 - 90 minutos)

Durante as sessões mensais de coaching, cada líder:

- Faz follow-up com os membros da equipe (e outros colegas de trabalho) para coletar sugestões do feedforward.
- Conclui sua revisão pessoal de GDD (Bom - Difícil - Diferente) para avaliar o que está funcionando bem e onde estão seus gargalos no processo de crescimento da liderança.
- Revisa seu Plano de Ação Mensal (PAM) para os próximos 30 dias.

Cada líder trabalha junto com seu *peer coach* (ou outro membro da equipe) para revisar e refinar o plano de ação mensal e trabalha para aliviar os problemas que dificultam o processo de crescimento da liderança.

10:30 Foco no desenvolvimento de habilidades de liderança (60-90 minutos)

Cada sessão de coaching também se concentrará no desenvolvimento de uma habilidade específica para os líderes no que se refere às suas áreas de crescimento de liderança como equipe ou como líder individual. Isso ajuda os líderes a aplicar novas ideias e processos no local de trabalho e discutir sua aplicação durante a sessão de coaching. Normalmente, os líderes selecionam as áreas de habilidades de liderança como:

- Habilidades de coaching
- Tomada de decisão (incluindo velocidade e incorporação de opiniões de outras pessoas na tomada de decisão)
- Comunicação (incluindo escuta)
- Gestão de conflitos
- Influenciar
- Delegação / capacitação de subordinados
- Gerenciando a diversidade
- Gestão intercultural (incl. Comunicação)
- Ser mais empreendedor
- Execução para resultados
- Responsabilizar os outros pelos resultados deles
- Colaborar melhor com os outros (incluindo ser mais respeitoso com os outros)
- Aumentar a confiança dos colegas de trabalho
- Enfrentar as pessoas que prejudicam o trabalho em equipe
- Autoconfiança
- Concentrar a execução e os recursos em alguns problemas críticos para os negócios
- Tornar-se mais assertivo (defender suas próprias crenças e opiniões)
- Assumir riscos calculados
- Construindo relacionamentos multifuncionais

Os assuntos serão selecionados com base nos focos de crescimento da equipe e liderança determinados no início.

12:00 **Fim do programa**

Leadership Growth Progress Reviews (trimestral)

As organizações tendem a dar muita ênfase ao treinamento e muito pouco ao acompanhamento!
A aplicação dos aprendizados no trabalho e a mensuração dos resultados por meio do acompanhamento criam valor real para os líderes treinados, suas equipes e a organização. Como diz o ditado: você só pode gerenciar o que pode medir! Os *Leadership Growth Progress Reviews* (LGPR Pesquisa Pulse) fornecem aos líderes sendo treinados e à equipe um feedback genuíno valioso dos colegas de trabalho sobre o progresso real na liderança e eficácia da equipe (ou seja, a verdade nua e crua).

Trimestralmente, a sessão de coaching mensal incluirá a revisão dos resultados do LGPR, onde os líderes revisam e discutem seus desafios de coaching e recebem sugestões de coaching de um ou mais membros da equipe. Esses workshops ajudam os líderes a melhorar suas habilidades de coaching e liderança de maneira prática e profissional e também a construir a coesão da equipe. Em sua essência, o LGPR também serve como uma 'verificação da realidade', 'momento da verdade' e 'catalisador para a mudança'.

As análises da LGPR incluem:

Olhando para trás
Usando a recente Avaliação GDD (Bom - Difícil - Diferente), os líderes analisarão os sucessos e obstáculos para determinar o(s) próximo(s) gargalo(s) em que se concentrar.

Fazendo o inventário
Seguindo as conclusões do acima mencionado e do *Leadership Growth Progress Review*, os líderes determinarão quais processos de liderança e / ou habilidades da equipe devem ser aprimorados. Isso fornece mais foco no aumento da liderança e eficácia da equipe.

Pensando no futuro
Líderes e membros da equipe treinam e apoiam uns aos outros na definição de seus objetivos trimestrais e na elaboração de seus planos de ação mensais. A interação entre os líderes estimula suas mentes, alinha iniciativas em toda a equipe e apoia a responsabilização pela execução das ações e pelos resultados.

IV. Líder coach - usando *Feedforward Coaching* 360 - Workshop de 1 dia

Objetivos:

- Usar o *Feedforward Coaching* 360 para aprimorar a liderança e a eficácia da equipe.
- Definir áreas de crescimento de liderança para cada líder e articular seu *business case* para a mudança

- Criar adesão dos líderes a serem treinados, bem como avaliar sua coachabilidade.
- Superar obstáculos no coaching e criar uma cultura de mudança contínua, crescimento e melhoria.
- Aumento da *expertise* em coaching como uma habilidade de liderança para implementar um sistema de crescimento contínuo da liderança.

09:00 **Introdução ao *Feedforward Coaching* 360** (60 minutos)
O *Feedforward Coaching* 360 é uma abordagem de três etapas extremamente poderosa para alcançar o crescimento da liderança por meio da mudança comportamental. Os líderes usarão este processo como base para sua interação com outros colegas de trabalho.

10:00 **Construindo uma marca de liderança usando liderança autêntica** (105 minutos)
Com base nas competências de Liderança Global, os líderes definem seu modelo de liderança autêntica e sua marca de liderança pessoal. Isso cria um modelo de liderança aspiracional muito poderoso para os líderes que faz a mudança de liderança virar realidade.

13:30 **Avaliação das áreas de crescimento da liderança** (60 minutos)
Os líderes entrevistarão uns aos outros usando o exercício impactante “Faça mais e faça diferente. Por meio desse processo, eles orientam uns aos outros na melhoria de seu estilo de liderança e função de coaching com o objetivo de se tornar um líder mais valioso, apoiando os outros em seu desenvolvimento.

14:30 **Criando o *Business Case*** (30 minutos)
Usando os dados da entrevista e seus modelos de liderança autêntica os líderes articulam 1-2 áreas de crescimento de liderança que melhorariam significativamente sua eficácia de liderança. Ao mesmo tempo, os líderes definem o impacto e os benefícios que essa mudança produzirá para eles e seus negócios.

15:15 **Mudança de liderança envolvendo colegas de trabalho** (30 minutos)
Mudar o comportamento não é um processo cognitivo, mas um esforço diário para implementar novos comportamentos e refinar velhos hábitos no trabalho. Os colegas de trabalho facilitam o processo de mudança, pois funcionam como parceiros de prestação de contas no processo de crescimento da liderança.

15:45 **Usando o *feedforward*** (45 minutos)
Os líderes solicitarão sugestões do *feedforward* que impulsionem a mudança de liderança nas áreas de crescimento selecionadas anteriormente. Este processo construtivo e focado no futuro gera ideias excelentes para dar o pontapé inicial na mudança de liderança.

16:30 **Plano de Ação Mensal (PAM) para mudança** (45 minutos)
Líderes apoiados por seu *peer coach*, quando apropriado, trabalham para construir um Plano de Ação Mensal para melhoria nas áreas de crescimento de liderança alvo.

17:15 **Mensurando a mudança com os *Leadership Growth Progress Reviews*** (45 minutos)

Os *Leadership Growth Progress Reviews* fornecem uma percepção objetiva do progresso da liderança conforme observado pelos colegas de trabalho. Percepção é realidade!

18:00 **Fim do programa** **Intervalos: 10:30 (15 min), 12:30 (1 hora), 15:30 (15 min)**

V. Taxas de coaching

Nenhuma orientação disponível. A ser determinado pelo coach.

Grupo Coach Global
Confirmação de Processo

Empresa exemplo **Attn. Sr. John Smith Gustafson** Edifício Explorer, 2º andar, Avenida Central 15 Nova York, EUA	**Sua Empresa de Coaching Ltd** 105º andar - Edifício Global Blue Tower, 29th Leadership Journey Parkway, Londres, W2 2AB, Reino Unido T. +1 234 5678 Coach@GlobalCoachGroup.com www.GlobalCoachGroup.com

2 de abril de 2020

Caro Sr. Smith,

Obrigado por sua confiança no Global Coach Group (GCG). Como conversado, por meio deste fornecemos a você a confirmação para o processo de coaching de acordo com a proposta do Global Coach Group datada de 15 de março de 2020, nos seguintes termos e condições:

1. Conteúdo de processo: “Coaching de Liderança Global” (Processo de Coaching)

2. Pessoas-chave:

Líder(es) a receber coaching	Henry Delcourt Peter Johnson Daniela De Witte Hyun-Chul Kim Sanjay Kumar Abdulla Al Hamsi Shigeru Yonenaga John Wang Wilfried Brunner Gabriela Santorini
Cada líder tem um grande interesse e comprometimento de aumentar de forma mensurável a eficácia de sua liderança no trabalho.	
Patrocinador(es) responsável(is) pelo(s) líder(es)	John smith
Business Partner(s) do RH	Yuchiro Watanabe
Coach(es)	Bernard benson

3. Coach(es):

Os Serviços de Coaching serão fornecidos por Coaches de Liderança Global certificados, conforme selecionado e acordado pelo Líder e pela Empresa. Se, durante o processo de coaching, o Líder, o Patrocinador ou a Empresa não estiverem satisfeitos com o Coach designado, o GCG, a pedido da Empresa, apresentará outro Coach adequado ao Líder. O GCG não cobrará por tal mudança de coach.

4. Avaliações: *Global Leadership Assessment* (GLA360).

5. Materiais de coaching:

O GCG fornecerá todos os materiais de aprendizagem relevantes para o Processo de Coaching, bem como cópias eletrônicas relevantes para que os Líderes possam usar os Materiais de Coaching com os subordinados.

6. Entregas:

- Material do Processo de Coaching para uso pessoal do Líder
- Relatórios de avaliação para uso pessoal do Líder (não compartilhado com o Patrocinador ou RH)
- 1-3 *Leadership Growth Progress Review* (*LGPR Pulse Survey*) (dependendo da velocidade de implementação) para Líder, Patrocinador e *Business Partner* de RH (se acordado pelo Patrocinador).

7. Taxas do coaching: EURO 250.000 (ou seja, EURO 25.000 por líder).
As taxas não incluem IVA e impostos retidos na fonte.

8. Condições de pagamento: O Processo de Coaching será implementado com base nas Condições de Pagamento indicadas abaixo e conforme acordado com base na proposta mencionada acima:

X	Garantia mensurável de crescimento da liderança: sem crescimento, sem pagamento! 0% a ser pago a partir do aceite do Processo de Coaching de um ano. 100% a ser pago dentro de 30 dias após a última sessão de coaching, desde que o Líder tenha mostrado um crescimento mensurável da liderança com base no relatório final do *Leadership Growth Progress Review* implementado durante o último mês do processo de coaching. Se o Líder não tiver mostrado Crescimento de Liderança Mensurável conforme determinado pelos colegas de trabalho, nenhum pagamento adicional será necessário.
	50% a ser pago a partir do aceite do Processo de Coaching de um ano. 50% a ser pago dentro de 30 dias após a última sessão de coaching, desde que o Líder tenha mostrado um crescimento mensurável da liderança com base no relatório final do *Leadership Growth Progress*

	Review implementado durante o último mês do processo de coaching. Se o Líder não tiver mostrado Crescimento de Liderança Mensurável conforme determinado pelos colegas de trabalho, nenhum pagamento adicional será necessário.
	50% a ser pago a partir do aceite do Processo de Coaching de 6/9 meses e antes da primeira sessão de coaching. 50% finais a serem pagos no prazo de 30 dias após a última sessão de coaching. A Garantia de Crescimento de Liderança Mensurável NÃO se aplica.

Os pagamentos devem ser feitos para a conta da empresa designada conforme abaixo:

Banco:
Endereço do banco:
Código Swift:
Nº da conta:
Beneficiário:
Registro comercial / número de referência fiscal:

9. Entrega do processo de coaching:

Início: O Processo de Coaching começará imediatamente após o GCG ter recebido esta Confirmação de Processo devidamente assinada pela Empresa. As sessões de Coaching serão realizadas em datas e horários acordados mutuamente entre o(s) Líder(es) e o Coach.

Duração: A duração do Processo de Coaching é de 12 meses.

As sessões de coaching duram normalmente 2 horas e serão realizadas pelo menos uma vez por mês de acordo com os detalhes do Processo de Coaching anexados. Se o Processo de Coaching for baseado em uma Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável, o(s) Líder(es) e o Coach podem concordar que as sessões de coaching devem ser mais longas (ou mais curtas) de tempos em tempos para que o Líder tenha sucesso em aumentar sua eficácia em liderança, então a duração da sessão será estendida conforme acordado entre o(s) Líder(es) e o Coach, sem quaisquer custos adicionais. Ao mesmo tempo, o(s) Líder(es) e o Coach estão comprometidos em criar Crescimento em Liderança Mensurável de maneira eficaz para o(s) Líder(es) e o Coach.
Devido a circunstâncias profissionais ou pessoais, o(s) Líder(es) e o Coach podem concordar em adiar as sessões mensais de coaching para uma data posterior devido a, por exemplo, viagens de negócios, projetos curtos no exterior, licença maternidade/paternidade ou doença. Isso não será visto como uma interrupção do processo de coaching, conforme definido na cláusula abaixo. Nesse caso, o Processo de Coaching simplesmente durará mais de 12 meses, por exemplo, 15 meses ou mais, seja qual for o caso.

Local: As sessões de coaching serão realizadas nos escritórios do Líder. Caso o Líder selecione um Coach cujos escritórios estejam localizados em uma cidade diferente dos escritórios do Líder, os custos de viagem serão aplicados, a menos que seja acordado diferente.

10. Crescimento em liderança garantido e mensurável:

O Crescimento em Liderança será mensurado de 1 a 3 vezes durante o Processo de Coaching, principalmente dependendo da duração do Processo de Coaching. Para o Processo de Coaching de um ano em que é garantido o Crescimento em Liderança Mensurável, o relatório "*Leadership Growth Progress Review*" Final (último *LGPR Pulse Survey*) será usado para determinar o Crescimento em Liderança Mensurável. O Crescimento em Liderança Mensurável foi alcançado se o Líder mostrou um crescimento de eficácia em liderança nas 1-2 áreas de crescimento em liderança de 1,0 ou mais com base na média simples da opinião dos colegas de trabalho (excluindo a opinião do próprio Líder).
No caso de a Empresa decidir que o crescimento mensurável de liderança foi alcançado com base em um relatório anterior do *LGPR Pulse Survey* (por exemplo, após 6 ou 9 meses), o relatório do *LGPR Pulse Survey* será considerado como o *LGPR Pulse Survey* final e 100% das taxas de coaching devem ser pagas dentro de 30 dias após a sessão de coaching onde o relatório final do *LGPR Pulse Survey* foi informado ao Líder. A contratação de coaching iria então continuar até o final de seu prazo de acordo com o acordo mútuo entre a Empresa e o GCG.

11. Interrupção de processo:

11. Interrupção do processo:

Pela Empresa: Caso a Empresa ou o Líder opte por interromper ou descontinuar o Processo de Coaching por qualquer motivo, as seguintes taxas pro rata serão aplicadas:

- Cada Processo de Coaching inclui uma grande carga de trabalho durante os primeiros 3 meses. Se o Processo de Coaching for descontinuado dentro de 3 meses após a primeira sessão de coaching, 50% do total das Taxas do Processo de Coaching conforme estipulado nesta Confirmação de Processo de Coaching será aplicado.

- Nos 9 meses seguintes, cada mês representaria 5,5% do total das taxas do Processo de Coaching conforme estipulado nesta Confirmação de Processo de Coaching. Portanto, se, por exemplo, o Processo de Coaching fosse interrompido após 9 meses, as taxas totais do Processo seriam (50% + 6 x 5,5%) = 83% do total das taxas do Processo de Coaching. No caso de um contrato de 6 meses, 50% restantes pro rata seriam 16,67% para os 3 meses finais e no caso de um contrato de 9 meses, os 50% restantes pro rata seriam 8,33% para os 6 meses finais.

- No caso de um Processo de Coaching de um ano com base em nossa Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável e no caso de uma Interrupção do Processo, os termos de pagamento serão automaticamente substituídos pelos termos: 50% a ser pago no aceite do Processo de Coaching e 50% a ser pago no prazo de 30 dias após a última sessão de coaching. Em caso de interrupção, procederíamos então com o faturamento dos 50% iniciais na data da interrupção.

Pelo GCG: Caso o Líder não esteja suficientemente comprometido para implementar e demonstrar crescimento em liderança mensurável para os colegas de trabalho, GCG está autorizado a interromper o Processo de Coaching nas seguintes condições:

- GCG e/ou o Coach usaria vários indicadores antes de decidir sobre uma Interrupção de Processo pelo GCG. Esses indicadores são, mas não se limitam a, por exemplo:
  - Não retornar ligações e/ou não responder a e-mails
  - Falta de implementação de planos de ação mensais significativos
  - Não fazer *follow-up* com os colegas de trabalho e não ouvir suas sugestões de *feedforward*
  - Resultados baixos no *Leadership Growth Progress Review*

- Vários esforços de boa fé serão tentados pelo GCG e/ou pelo Coach para resolver a situação antes de descontinuar o Processo de Coaching.
  A Empresa reconhece a confidencialidade da troca de informações entre o Líder e o Coach e, embora GCG possa colaborar na discussão acima, o GCG e o Coach não serão obrigados a fornecer qualquer prova dos indicadores acima, pois tal constituiria uma violação de tal confidencialidade.

- Se o GCG precisar decidir, com base nos indicadores acima, interromper o Processo de Coaching dentro de 3 meses após a primeira sessão de coaching, a Empresa não será obrigada a pagar nenhuma taxa caso o Processo de Coaching inclua uma Garantia de Crescimento em Liderança Mensurável, conforme estipulado na Confirmação de Processo de Coaching.

- Em caso de Interrupção do Processo pelo GCG depois de 3 meses da primeira sessão de coaching, as mesmas taxas pro rata acima serão aplicadas, incluindo pagamentos relacionados aos três meses iniciais.

- Como o Processo de Coaching provou ser mais eficaz em um período de 12 meses, nossa Garantia de Crescimento Mensurável de Liderança não se aplica em caso de interrupção de processo para Processo de Coaching inferiores a 12 meses.

Por favor, devolva esta confirmação para nós assinada por pessoa autorizada pela Empresa por e-mail.

Atenciosamente,

John Lohan
Coach
Sua Empresa de Coaching Ltd