

## Management and Performance Associates – Janeiro – Fevereiro 2016

### Adeus ao velho, bem-vindo o novo

***“Progresso é impossível sem mudanças e aqueles que não conseguem mudar suas ideias, não conseguem mudar nada”.*** George Bernard Shaw, dramaturgo irlandês

O início do ano é um momento tradicional de mudanças. O ano novo traz novas perspectivas para diversos aspectos da vida. Há novos presidentes em alguns países e, em 1º de janeiro, é reiniciada a contagem de diversos indicadores econômicos, como inflação, PIB, etc. As esperanças são renovadas e planos são feitos.

Ano passado, uma de nossas newsletters intitulada “O caminho para o inferno é pavimentado de boas intenções”, explorava a diferença entre intenções e planos bem executados. Seguindo a ideia de adeus ao velho e bem-vindo o novo, vamos fazer um plano. Quais hábitos ruins podemos deixar para trás e quais mais benéficos podemos incorporar?

Neste artigo serão explorados hábitos de liderança que podem ser mudados. Se você já incorporou todos ou alguns deles, parabéns! A maioria dessas mudanças não são fáceis.

Para manter o foco e tornar nosso plano mais realista, vamos começar com a recomendação de apenas três hábitos para incorporar:

#### **Dizer x Perguntar**

Nós podemos ser brilhantes e experientes, mas nossa equipe também é. Há quase um século, o presidente americano Theodore Roosevelt disse: “O melhor executivo é aquele que tem bom-senso o suficiente em escolher bons homens para fazer o que precisa ser feito, e que se priva de se intrometer com eles enquanto trabalham.” Inovação e criatividade precisam de um ambiente no qual as ideias não sejam reprimidas. Reciprocamente, membros de uma equipe

deveriam ser convidados a compartilhar suas ideias. Não é necessário aceitar todas que surgem no nosso time; o que sugere-se é que o valor de cada uma delas seja explorado enquanto nos forçamos a fazer perguntas para compreendê-las na íntegra ao invés de julgá-las e dizer “Não, isso nunca vai funcionar.”

#### **Obediência x Comprometimento**

Não confunda “Sim, senhor” com comprometimento. Se você ainda acredita que comandar suas tropas para fazer uma tarefa é a forma que um líder deve agir, você deveria estar trabalhando nas Forças Armadas. Este é o único lugar que ainda valoriza respostas como “Senhor, sim, senhor”. Qualquer outro ambiente requer uma equipe comprometida. Para estarem comprometidas, as pessoas precisam estar engajadas, não apenas escutarem o que devem fazer. No mundo corporativo, obediência só é aceitável, e esperada, quando se trata de políticas, legislações ou decisões tomadas em níveis superiores da organização.

#### **Direcionamento x Coaching**

Nas aulas de liderança oferecidas pela MAPA Consulting, é comum ver participantes, muitos deles líderes senior, fazendo afirmações como “Claro que nós somos coach para a nossa equipe”. Quando nós pedimos para que eles façam uma autoavaliação sobre suas habilidades de coach, muitos se enquadram no 1º quartil. Então, com um grupo tão experiente, nós pulamos o conceito e partimos para os exercícios práticos. No entanto, com frequência, parece haver uma contradição entre suas afirmações e o nível de habilidade com a real arte de coaching. Eles se limitam a dizer aos outros o que fazer. Eles

oferecem recomendações. Pior, eles dão direcionamentos muito específicos sobre o que é aceitável (e o que não é). Alguns até ameaçam se não houver performance (acho que não preciso nem terminar o parágrafo).

Poucos líderes entendem que coaching não é o que se diz, mas o que se pergunta. A arte de coaching está em fazer poderosas perguntas abertas que levam à reflexão e ao aprendizado. Perguntas de coaching exploram uma causa antes que a solução seja discutida. Sessões de coaching exploram alternativas.

Nossas perguntas deveriam levar o coachee a avaliar cada alternativa e escolher a melhor. Claro, é mais fácil dizer aos outros o que fazer, mas isso não gera desenvolvimento. O efeito do coaching acontece na mente do coachee.

Nós ainda estamos no começo do ano. Que maus hábitos vamos deixar para trás? Que bons hábitos vamos incorporar?

**MAPA Consulting pode ajudar você e sua equipe a desenvolver essas competências.**

**Até a próxima. Nós agradecemos o seu feedback.**