

**JERRY CONNOR E
KARIM HIRANI**

**AS
QUATRO
MELHORES
CONVERSAS
DE *coaching***

**Mude Mindsets e
Suas Atitudes e Conquiste
Resultados Extraordinários**



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

Sumário

Agradecimentos xiii

PARTE UM:
As Quatro Melhores Conversas de Coaching 1

Introdução 3

 Descobrimo as Quatro Melhores Conversas de Coaching 4

 Os Segredos por trás das Quatro Melhores Conversas de Coaching 12

Capítulo 1: Ser 21

 Entendendo e Identificando a Conversa 22

 A Conversa Ser 26

 Aplicando a Conversa Ser 42

 Resumo. 52

Capítulo 2:	Relacionar	53
	Entendendo e Identificando a Conversa	54
	A Conversa Relacionar	58
	Aplicando a Conversa Relacionar	75
	Resumo.	85
Capítulo 3:	Inspirar	87
	Entendendo e identificando a conversa	88
	A Conversa Inspirar.	94
	Aplicando a Conversa Inspirar.	110
	Resumo.	118
Capítulo 4:	Pensar	119
	Entendendo e identificando a conversa	120
	A Conversa Pensar	124
	Aplicando a conversa Pensar	147
	Resumo.	153
PARTE DOIS:		
Organizações também possuem mindsets.		157
Capítulo 5:	Transformando sua organização	159
	História um: Ser — Tornando-se engenhoso.	164
	História dois: Relacionar — Uma fusão entre duas empresas de confeitaria	167
	História três: Inspirar — Um grupo de escolas da cidade	169
	História quatro: Uma franquia de fast-food.	170

PARTE TRÊS:**Aprofundar: Entendendo a mudança de mindset. 173****Capítulo 6:** Por que cada mindset é diferente 175

Desafio um: Existe realmente uma diferença psicológica entre as quatro conversas? Por que cada mindset é diferente?. 175

Desafio dois: Quão válidas são as quatro conversas? Por que as utilizamos? 175

Capítulo 7: A psicologia do mindset 189

As Cinco Dimensões 194

O que impede as pessoas de mudar?. 209

Capítulo 8: Uma vida inteira de aprendizagem 217

Referências 233

AMOSTRA

Capítulo 1

Ser

ENTENDENDO E IDENTIFICANDO A CONVERSA

Introdução

Quando podemos usar esta conversa?

O que o coachee pode dizer?

Como reconhecer a mudança nesta conversa?

A CONVERSA *SER*

Uma amostra da conversa em ação

Desvendando a conversa em alto nível: o processo EVE

Desvendando a conversa em alto nível: insights e modelos de coaching:

Primeiro Passo: *Emoção* (e Pensamento)

Segundo Passo: *Verdade*

Terceiro Passo: *Escolha*

APLICANDO A CONVERSA *SER*

Aplicação em outras situações

O impacto nos negócios

Praticando e aplicando em si mesmo

Aplicando no coaching: outras grandes questões de coaching

Dicas e sugestões para mudar de dentro da caixa para fora dela

RESUMO

Entendendo e Identificando a Conversa

Introdução

Quando alguém está se sentindo para baixo, sem confiança ou sem recursos.

Na Introdução, nós demos o seguinte exemplo:

Imagine que alguém que o conheça venha até você se sentindo para baixo. "A apresentação foi horrível", diz ela, se referindo a uma apresentação para a qual vinha se preparando há muito tempo. "Nunca serei levada a sério."

Como você responde? Como você pode treiná-la para que possa aprender com essa situação e saia da conversa se sentindo confiante?

Exploraremos a resposta neste capítulo.

A conversa "Ser" se encontra no coração da eficácia pessoal. É uma das conversas de coaching mais importantes. Ela permitirá que você ajude outras pessoas a se tornarem melhores quando mais precisam. Muitas vezes, é a chave para desbloquear um novo nível de desempenho em seus coachees e,

ao mesmo tempo, permitirá que você os ajude a enfrentar os desafios da vida de maneira firme e engenhosa.

Vamos incluir mais detalhes para esse exemplo. Imagine que esta pessoa seja uma profissional de marketing de alto desempenho, articulada, brilhante e que sabe o que está fazendo. Mas ela continua recebendo feedbacks de que não tem presença executiva. Quando se apresenta na frente da equipe principal ou de seus clientes seniores, ela perde o brilho, fica dura, gagueja. Por que isso acontece? Por que sua inteligência e personalidade não surgem quando ela se apresenta aos líderes seniores?

Uma simples metáfora pode ajudar.

Uma senhora estava sentada em frente a uma janela! Ela olhou pra fora e começou a se sentir frustrada. “Phil”, ela chamou o marido, “olhe para a nova vizinha ao lado. Ela está pendurando roupa suja. Isso é errado”.

Phil simplesmente respondeu: “Sim, querida.”

Na manhã seguinte, a senhora gritou novamente, desta vez mais irritada do que antes. “Phil, ela está fazendo isso de novo, não acredito! Pendurou roupa suja novamente! Ela está arruinando meu ambiente e a linda vista da minha janela.” Ela estava começando a se sentir angustiada, o que estava afetando seu humor e seu relacionamento.

“Sim, querida”, respondeu Phil novamente.

Isso continuou por alguns dias, e seu nível de estresse aumentou consideravelmente. Então, algo mudou. “Phil, venha aqui, rápido!”, gritou ela. Phil então foi até lá. “Olha, a vizinha finalmente pendurou roupa limpa! Ela claramente aprendeu com seu erro, alguém deve ter falado com ela. Finalmente posso relaxar. Ainda assim, não sei o que há de errado com ela, e não vou sorrir para ela tão cedo.”

Phil, parecia irônico e hesitante, e disse: “Querida, hum, eu esqueci de te dizer... Hoje de manhã eu limpei sua janela.”

Esta história ilustra uma ideia fundamental no centro desta mudança: frequentemente, não são as circunstâncias que são a fonte de estresse, e sim a “janela” através da qual nossos coachees olham – a janela de sua percepção. Quando é manchada por crenças inúteis sobre a situação, eles perdem sua desenvoltura e são menos resilientes. Suas crenças, suposições, padrões emocionais e medos estão deixando sua janela turva.

No caso da profissional de marketing, o desafio não é o conteúdo ou ato de apresentar: ela pode fazer ambos. É a “janela” através da qual ela está olhando que a deixa ansiosa para impressionar os líderes seniores. Já que ela vê apresentações como uma ocasião estressante, fica ansiosa e não brilha. Mas são suas crenças internas que impulsionam isso, não a situação em si.

A conversa “Ser” tem a ver com “limpar a janela”. *A mudança de mindset é permitir que as pessoas vejam a situação com clareza, livre de medos e julgamentos, para serem totalmente engenhosas em suas respostas.*

Quando podemos usar esta conversa?

Para a maioria de nós, é óbvio quando alguém está se sentindo para baixo, sem confiança ou sem recursos sobre alguma coisa. Vemos isso o tempo todo.

Um ponto em comum aqui é que em todas as situações o *coachee* tem o conhecimento e as habilidades necessárias, mas não consegue usá-las com eficácia. Na melhor das hipóteses, poderia lidar com a situação de uma forma diferente. O coaching se concentra em ajudar o *coachee* a encontrar o melhor de si e, com isso, se tornar mais eficaz.

O que o coachee pode dizer?

O que um indivíduo fala sobre si mesmo pode ser um sinal claro de que ele se encontra sem recursos. Aqui vão alguns exemplos.

- Se ouvir seu *coachee* dizendo coisas como “Não posso”, “Isso não faz sentido...” ou “Não vai funcionar”.
- (Mais sutil de entender) Se sentir que seu *coachee* quer alcançar um resultado específico e começa a usar frases como “Nós precisamos” ou “Não podemos falhar!”, é provável que o relacionamento dele com a tarefa em questão seja movido pelo medo e, com isso, ele não será totalmente engenhoso.

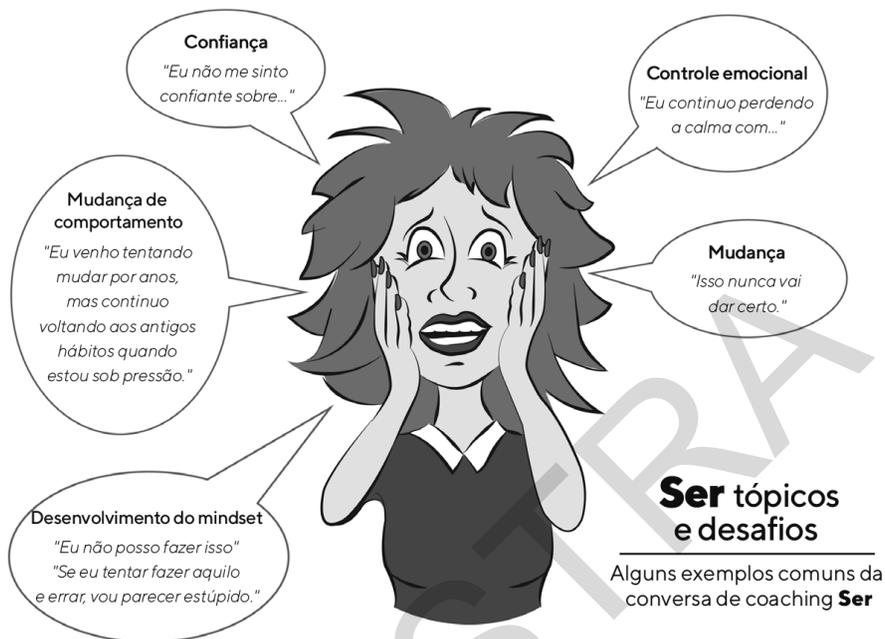


Figura 1-1: Ser: tópicos e desafios

- Coachees que expressam pensamentos cheios de medo: "Se eu fizer isso, então XYZ acontecerá", "Se eu cometer algum erro aqui, ninguém esquecerá" ou "Não posso errar desta vez".
- Coachees que assumem muita responsabilidade: "Eu devo" ou "Eu deveria", é uma linguagem de concessão.
- Coachees que fazem a coisa certa, porém esquecem suas próprias necessidades.
- Coachees que se julgam ou julgam outras pessoas: "Não posso fazer isso", "Eles são preguiçosos", "Eu deveria tê-los desafiado antes" ou "Não sou bom o suficiente".

Essencialmente, você notará suposições dramáticas e exageradas que obscurecem sua experiência para entender o que eles estão enfrentando.

Outra dica sobre o que eles querem dizer (não verbalmente) são os sentimentos do coachee. Se eles estão se sentindo estressados, visivelmente chateados, emocionalmente distantes ou sobrecarregados, é uma boa oportunidade para saber se a conversa “Ser” seria relevante.

Como reconhecer a mudança nesta conversa?

Na sua essência, a conversa “Ser” capacita o coachee a responder da melhor maneira possível, independentemente da situação. Será mais valiosa para um coachee que consegue identificar um padrão de comportamento que pode mudar. Seguem alguns exemplos.

- Um coachee que resolveu ouvir mais, mas fica impaciente e toma a responsabilidade para si quando está se sentindo pressionado.
- Um coachee que fica quieto e não expressa suas ideias com eficácia em reuniões com seniores.
- Um coachee que decide fazer algo, mas perde a confiança diante dos contratemplos.

Em outras palavras, ao aprender a ter mais recursos, poderão mudar seu comportamento ou alcançar uma meta que, de outra forma, os ilude. Também pode ajudá-los a responder a uma situação recorrente, mas desafiadora, de uma maneira muito mais eficaz.

A Conversa Ser

Uma amostra da conversa em ação

Então, veremos a conversa “Ser” em ação. Faremos isso voltando ao estudo de caso do início deste capítulo. Como um ótimo coach poderia ajudar a profissional de marketing após sua apresentação?

Quando ela chega após a apresentação malsucedida, pede algum tipo de suporte e o coach aceita fornecer.

COACH: *Quando as coisas começaram a dar errado para você?*

COACHEE: *Bem cedo — eles estavam atrasados e, quando o CEO me viu, disse: “Estamos com pouco tempo, podemos ir mais rápido?”*

Parte Um: O estágio das Emoções

COACH: *Volte àquele momento. Como você se sentiu?*

COACHEE: *Eu me senti muito ansiosa.*

COACH: *O que você disse para si mesma naquele momento?*

COACHEE: *Eu dizia: “Tenho que fazer isso direito, senão eles continuarão me ignorando.”*

COACH: *Se fosse verdade, o que a situação diria sobre você?*

COACHEE: *Diria que não sei como agir em situações de pressão.*

Parte Dois: O estágio da Verdade

COACH: *Gostaria de saber como podemos dar um passo para trás e ver as coisas com um mindset diferente, uma perspectiva diferente que possa ser mais verdadeira.*

COACHEE: *Sim.*

COACH: *Respire e se conecte a um momento em que você estava se sentindo ótima. Agora, conectada a esse momento, avalie. É verdade que você “precisa fazer isso direito?”*

COACHEE: *Provavelmente não, mas quero melhorar meu impacto no conselho.*

COACH: *Eles “ignoram” você?*

COACHEE: *Não, acho que não. Eles provavelmente não têm um forte ponto de vista, é meu trabalho moldar isso.*

COACH: *Qual é a verdade sobre a afirmação “Não sei agir em situações de pressão”?*

COACHEE: *Bem, eu nunca fui muito boa nessas situações — por exemplo, um cliente difícil — eu me concentro somente neles, não em mim e isso pode me deixar sob pressão.*

Parte Três: O estágio da Escolha Consciente

COACH: *Então, sabemos que nenhuma apresentação é tudo ou nada, que gostaria de melhorar seu impacto no conselho e que você pode ser brilhante quando está sob pressão, sobretudo quando se concentra em outra pessoa e não em você. Como poderia lidar com as próximas apresentações de uma maneira diferente?*

COACHEE: *Eu acho que poderia me concentrar neles de maneira consciente. Talvez iniciasse a apresentação com algumas perguntas para envolvê-los, exatamente como eu faria com um cliente. Aproveitaria a situação. Tiraria a pressão de mim e me comportaria como me comporto com um cliente.*

COACH: *Quando você pretende testar isso?*

COACHEE: *Tenho uma apresentação com essas mesmas pessoas na próxima semana. Vou usá-la para testar minha nova abordagem.*

Esta é a conversa “Ser” em ação. Por meio do coaching, a coachee tornou uma experiência negativa em aprendizado com uma escolha clara a ser usada em outras situações.

Desvendando a conversa em alto nível: o processo EVE

Uma citação atribuída a Carl Jung diz:

A pergunta mais importante que alguém pode fazer é: qual mito estou vivendo?

Em outras palavras, através de qual janela estou olhando e vivendo?

A ferramenta para aplicar a conversa “Ser” é um processo de três etapas, que são baseadas em três princípios:

- A essência da mudança na conversa “Ser” é reconhecer que a lente através da qual nosso coachee olha determina seu estado e resposta, não os eventos externos. É uma virada fundamental de percepção — de pensar que a vida os faz se sentir mal a perceber que, na verdade, o que os faz se sentir mal é seu próprio mindset ou visão de mundo. A lente através da qual eles enxergam o mundo influencia muito sua experiência.
- Esta lente inclui pensamentos, crenças e suposições correspondentes a sentimentos e padrões fisiológicos. Nós chamamos isso de pensar consigo mesmo, vozes ou padrões de pensamentos que, quando nosso coachee não está em seu melhor momento, apresentam-se negativos, dramáticos e exagerados. Vamos chamar esse estado de “dentro da caixa”. Quando “fora da caixa”, a estrutura ou o mindset do nosso coachee é mais verdadeira e realista.
- O que nosso coachee fala sobre si mesmo, ou sente, molda seu comportamento e impacto. Por exemplo, quando não estão confiantes, geralmente têm pensamentos de dúvida (*não sou bom o suficiente, não sou digno*), o que os leva a sentimentos de insegurança ou timidez. Quando estão incertos, geralmente têm pensamentos de preocupação (*isso vai dar errado, algo terrível vai acontecer*) com sentimentos correspondentes de medo e ansiedade.

Para se libertar, estas três etapas do EVE são críticas:

E — Emoção. Convide o coachee a perceber o momento em que deixa de ser engenhoso, tomando consciência dos sentimentos, da fisiologia (frio na barriga, transpiração etc.) e do que pensa sobre si mesmo, que impulsionam a experiência dele. Isso é fundamental porque conscientizará seus mindsets limitadores, tornando-os conscientes. Isso permite que sua mente consciente os analise.

V — Verdade. Agora, metaforicamente, o coachee pode limpar sua janela, desafiando e abandonando o mindset limitador, e acessar um mindset mais verdadeiro e realista. Nós chamamos este mindset de realista. O que é verdade em relação às suposições dramáticas que nosso coachee acreditou? E o que elas querem?

E — Escolha. Diante disso, como eles podem responder à situação de uma maneira engenhosa?

Se bem-feita, essa é potencialmente a ferramenta mais poderosa para alterar os aspectos de comportamento e o impacto. Vamos explorar cada um deles mais profundamente e analisar as ferramentas que ajudarão no seu treinamento. Mais adiante, focaremos a desenvoltura e compartilharemos outras formas de aplicação desta conversa.

Desvendando a conversa em alto nível: insights e modelos de coaching

Primeiro passo: *Emoção* (e Pensamento)

Qual é o objetivo desta etapa?

Treiná-los para que eles possam perceber o momento em que deixam de ser engenhosos e se tornar conscientes de seus pensamentos subjacentes.

Por que é importante?

Isso é fundamental porque você está transformando pensamentos inconscientes em conscientes. Em outras palavras, o coachee está se conscientizando dos filtros das janelas através das quais eles olham. Isso permite que eles possam liberar seu mindset, permitindo que a mente consciente verifique seu pensamento sobre si mesmo no segundo passo — Verdade.

Modelos e Insights críticos

1. Dentro e fora da caixa: Tornar-se consciente das situações em que não possuem recursos (dentro da caixa) e das que possuem recursos (fora da caixa). A primeira parte da etapa E é a conscientização. A maioria

das pessoas sabe quando se encontram sem recursos. Mas o truque para dominar a conversa “Ser” é tomar consciência de *todas* as vezes que a falta de recursos aparece e, portanto, ser capaz de captar as pistas mais sutis. Por exemplo, captar uma tensão leve logo no início é muito mais eficaz do que ficar esperando o estresse se acumular.

2. Gatilhos: Facilitar a compreensão dos gatilhos — é o ponto crítico quando seu coachee entra na caixa.
3. Conversa Interna: Perceber a conversa interna, as emoções e a fisiologia dos mindsets que se encontram dentro da caixa e entender a natureza pessimista e crítica da conversa interna.

Dentro e Fora da Caixa

Imagine esta situação: é segunda de manhã, o coachee abre sua caixa de entrada de e-mails e vê um e-mail enviado por seu chefe com o título “urgente”. Como eles podem responder a esse e-mail?

Resposta A: Eles se sentem ansiosos, seu coração acelera e eles pensam “Ah, não — isso vai ser ruim. O que eu fiz? O que isso significa? Este é um péssimo início de semana”.

Adivinhe só, suas expectativas estarão se autocumprindo. Com esse mindset, o coachee provavelmente ficará de mal humor ou se sentirá distraído pelos colegas. Talvez sua ansiedade aparecerá em uma reunião com seu gerente, e assim a reunião começará com o pé esquerdo.

Este é o estado **dentro da caixa**: os pensamentos são dramáticos, não são sentir-se criativo ou aberto.

Resposta B: Eles se sentem imperturbáveis e se perguntam o que é importante para o gerente deles. Eles também se sentem mais curiosos e abertos. Os pensamentos são algo do tipo “Isso pode ser uma boa notícia. Me pergunto o que pode ser tão urgente e como posso apoiar”.

Esse é o estado **fora da caixa**: o coachee está se sentindo aberto, curioso e vivo.

Em ambas, a situação é a mesma — mas o coachee pode responder por um mindset dentro ou fora da caixa.

Como um coachee sabe se está dentro ou fora da caixa?

Primeiramente, os sentimentos são diferentes. Está é a maneira mais fácil de descobrir em qual dos dois estados emocionais ele se encontra. Como você pode ver, os sentimentos associados aos dois são muito diferentes.

Existem algumas sutilezas nestes modelos das quais você precisa estar ciente. Se um coachee está se sentindo simplesmente muito bem, é quase improvável que ele realmente esteja fora da caixa. Eles podem estar flutuando ao longo da vida e, enquanto a tampa não estiver claramente destampando a caixa, isso significa que eles ainda se encontram dentro dela. Este é um coachee que você precisa tratar cuidadosamente. Neste estado, o coachee diminuiu suas expectativas sobre si mesmo e sobre o mundo ao seu redor. Eles nunca realmente respondem de maneira energizada com um senso de possibilidade. Nos negócios, ser uma pessoa orientada e com comportamento focado muitas vezes pode ser confundido com estar fora da caixa. O que procuramos criar aqui são aqueles momentos genuínos fora da caixa, quando o coachee se sente verdadeiramente vivo e energizado.

Intimamente ligada aos sentimentos, temos a fisiologia. Um coachee pode saber se se encontra dentro ou fora da caixa de acordo com a sua fisiologia. Quando estão na caixa, por exemplo, eles podem sentir o coração acelerado, frio na barriga ou tensão. Quando estão fora da caixa, talvez se sintam mais leves, com os músculos relaxados ou talvez sorriam.

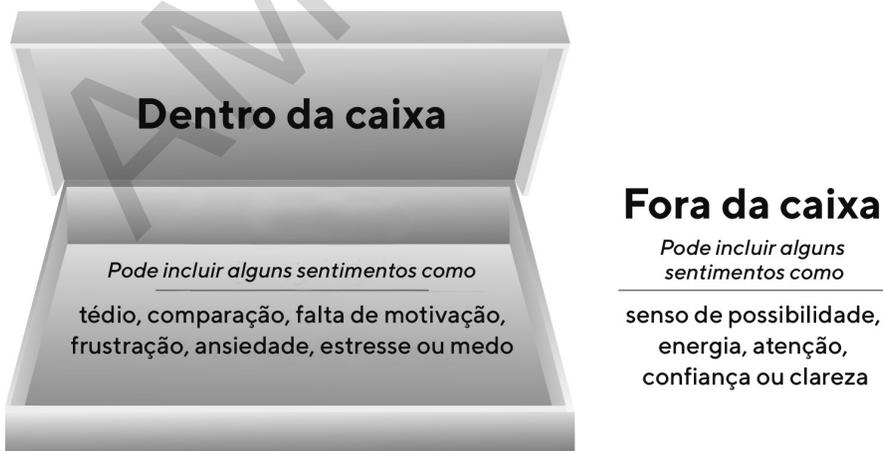


Figura 1-2: Dentro e fora da caixa

Qual é o impacto de se estar na caixa?

Quando um coachee está na caixa, o impacto é grande e imediato. E, às vezes, isso afeta seu comportamento. Observe este exemplo:

Um coachee, o Senhor Ortiz, tinha em sua equipe uma mulher que nunca pareceu interessada em tomar iniciativas. Ele percebeu que ela estava com a confiança lá embaixo, o que fazia com que seu trabalho fosse reduzido cada vez mais por líderes anteriores. Ele resolveu reconstruir sua confiança e encorajá-la gradualmente. Então a convidou para uma reunião, à qual ela acabou chegando atrasada, e suas primeiras palavras foram: “Não tenho certeza do que se trata, mas suponho que aumentará minha carga de trabalho.” A frustração do Senhor Ortiz era visível – ele manteve a postura educada e respondeu: “Bem, talvez ajudaria se você não visse novas oportunidades como ameaças”, e essa resposta definiu o tom para um debate inútil. Ao invés de reconstruir a confiança dela, ele acabou tendo que provar que a atitude dela era errada.

Outras vezes, porém, é fácil supor que uma pessoa possa “controlar” sua resposta. Infelizmente, este é um caso raro. Uma quantidade significativa de nossa comunicação é não verbal. De fato, quando uma pessoa está dizendo uma coisa e sentindo outra, 90% do impacto do que estão dizendo vem da comunicação não verbal (linguagem corporal) e apenas 10% de suas palavras¹. Se um coachee estiver dentro da caixa, eles podem tentar transmitir com suas palavras que não se encontram dentro da caixa. Mas, na realidade, os sinais que eles dão mostram o contrário. Outras pessoas quase invariavelmente conseguem captar o sinal de que eles se encontram na caixa. Como resultado, liderar de dentro da caixa quase nunca tem o impacto pretendido, mesmo que eles tentem “controlar” e liderar com eficácia.



Figura 1-3: Linguagem corporal e entonação

Um coachee pode estar dentro ou fora da caixa diante de qualquer situação que enfrenta no trabalho. Na verdade, com base em nossas experiências, a maioria dos líderes experimenta uma montanha-russa de entrada e saída da caixa durante o expediente. Em um momento, eles podem estar bem e no outro podem estar para baixo. O que acontece com eles?

O Gatilho

Um gatilho é um evento ou situação que ocorre antes de a pessoa ir para dentro da caixa. Pode ser algo de grande impacto (por exemplo, más notícias) ou pequenas coisas (por exemplo, uma tarefa desagradável). O momento do gatilho é crítico — sempre que um coachee se mover de um estado para o outro, haverá um gatilho.

O importante é que, em muitas ocasiões, mesmo quando um coachee começa cheio de energia, algo acontece e o mindset ou estado dele se modifica. Ele perde o brilho e, muitas vezes, o senso de possibilidade e perspectiva. Frequentemente, o gatilho ocorre em uma fração de segundo que muda seu

estado — por exemplo, receber um telefonema ou e-mail. Não é fácil perceber com que frequência o humor ou pensamentos se alteram nesses momentos, e o coachee acaba dentro da caixa.

Durante o coaching, é útil identificar esses episódios. Ajuda nossos coachees a entender o que está acontecendo dentro deles e com isso eles podem encontrar seu caminho para fora da caixa.

Em uma fração de segundo, quando são “atingidos” pelo gatilho, eles terão pensamentos (conversa interna) sobre a situação que afeta seus sentimentos e reações fisiológicas. Isso afeta a maneira como eles se comportam, o impacto que eles possuem e os resultados que serão alcançados.

Quando o gatilho ocorre e eles entram na caixa, o comportamento torna-se menos do que seu melhor. Identificar quando isso acontece é uma habilidade-chave de liderança.

O jornalista científico e escritor Daniel Goleman descreve como nossas mentes respondem de dentro da caixa. Nossa amígdala está situada em nosso lobo temporal e, entre outras coisas, é responsável por nossa resposta de luta ou fuga. Em outras palavras, quando acionada, a resposta emocional assume o controle e desliga as habilidades no córtex (o que explica por que é difícil pensar claramente quando a “janela” da percepção se encontra nublada). Esta é uma resposta evolucionária que permite que os seres humanos respondam rapidamente — sem esperar por um pensamento consciente sobre o perigo. Goleman chamou isso de “Sequestro emocional”². O mindset desencadeado assumiu o controle.

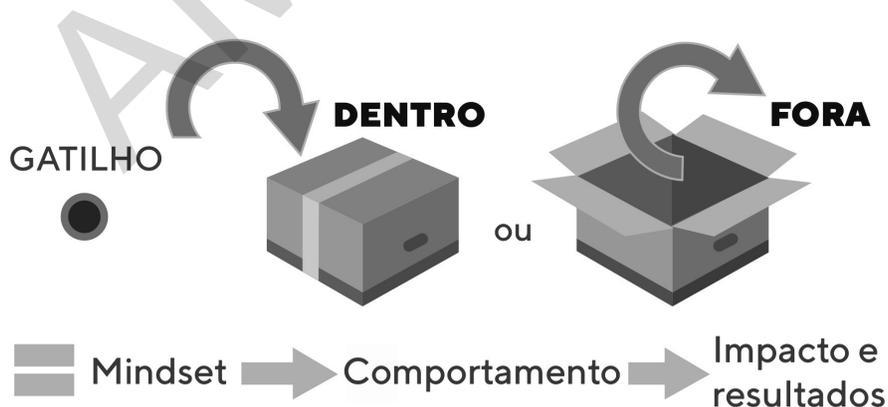


Figura 1-4: O gatilho