

# GEMBA COACHING

GUIA **PRÁTICO E DEFINITIVO**  
PARA ESCALAR O **COACHING**  
NAS ORGANIZAÇÕES

# Marlon

**Especialista em  
Lean Coaching  
uLean co-founder**

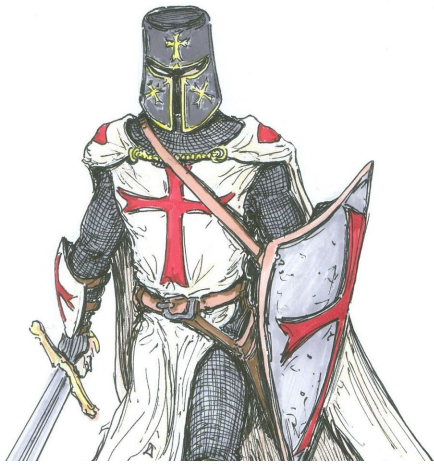
**marlon@ulean.com**



ERA DIGITAL

OU

MEDIEVAL?



É fato, a era digital chegou, está batendo nas portas e gritando para todos ouvirem: *“Se não houver transformação, não haverá evolução!”*

Nós tendemos a repetir **comportamentos** que são seguidos por reforços positivos. Quanto mais bem sucedido nos tornamos, mais reforço recebemos e mais provável que pensemos, *“eu sou bem sucedido, esta é a forma com que me comporto. Consequentemente, eu sou bem sucedido, porque eu me comporto dessa forma.”*

## ERRADO!

A liderança atual precisa aceitar que as **habilidades** que fizeram com que chegassem na final, não são suficientes para levá-las ao título.

Não dá para querer ser um **líder digital** apenas verbalizando e tendo atitudes de um **líder da era medieval**

Um dos maiores valores do líder da era digital é a **coerência**. Sendo assim, apenas ler grandes artigos, participar de eventos maravilhosos, tirar fotos, postar em sua rede social em forma de citação, não terá efeito algum se você não se tornar o grande e principal exemplo.

E para ser **exemplo** não é necessário realizar anos de estudo, especialização fora do país e mais cinco outras certificações. O segredo está em **se permitir**, acessar sua **vulnerabilidade** e ter a **ousadia** em se expor, experimentar, praticar, aprender, ajustar e seguir em frente.

É possível dizer que já estamos caminhando para a segunda fase do digital.

A primeira onda foi a necessidade em mudar, **transformar** e entender o que era a Transformação Digital. Na **segunda fase** o jogo será outro, onde a tecnologia já não é mais o grande *boom*, pois já se sabe o impacto que isso traz. O que ficará em grande evidência será a qualidade das lideranças das grandes organizações envolvidas na transformação digital e como elas estão desenvolvendo **novos líderes**.



# O COACHING NA PERSPECTIVA DA LIDERANÇA

Para mudar a cultura de uma organização, deve-se mudar os padrões de comportamento, pensamento e emoção de líderes e liderados. A cultura empresarial é a soma de nossas crenças e hábitos. Indivíduos raramente mudam seus hábitos por si mesmos. Ter alguém para guiá-los e conduzi-los em sua jornada pode ser muito mais eficiente.

Por muito tempo, a liderança foi tratada como uma habilidade intuitiva. Veja bem, não estou dizendo que intuição é algo ruim, apenas colocando que nos dias atuais é possível sermos mais objetivos e estruturados quando o assunto é liderar. O líder da era digital necessita desenvolver entre outras habilidades, a de realizar coaching com seus times com mais frequência e de maneira informal. **Liderança deixa de ser uma posição e passa ser uma disposição!**

O coaching, de fato, é uma das melhores formas de alavancar o desempenho e autodesenvolvimento. Porém, o problema é que raramente as empresas fornecem o treinamento necessário.



O custo do coaching externo é muito alto e a maioria das empresas ainda não visualizam como prioridade a necessidade de investir em uma área interna que atue em tempo integral. Uma das maiores soluções para os líderes é **desenvolver habilidade de coaching** e fornecer coaching (em 10 minutos ou menos) para sua própria equipe e para outros gerentes e pares. **Conectar coaching com a prática do GEMBA-WALKING** é um modelo sustentável e impactante, criado por mim, que permite escalar o coaching e desenvolver pessoas de uma forma poderosa e ecológica.

# A FILOSOFIA LEAN COMO ALAVANCA PARA O COACHING

Um dos grandes aprendizados que obtive trabalhando com coaching no mundo corporativo, foi que o jogo dentro de uma grande empresa é outro.

Todo aquele lance bonito de que o Coach não precisa conhecer o nicho do seu cliente vai ladeira abaixo quando o assunto é **Coaching Executivo**.

Mundo Corporativo é um campo de jogo para gente grande, e sim, você como Coach precisa aprender a jogar esse jogo de uma forma empática, coerente e ecológica.

Quando comecei a exercitar o coaching dentro da empresa, possuía um perfil metódico e limitado. Queria de todas as formas que as pessoas comprassem a ideia do coaching assim, feito mágica, como uma solução milagrosa para o mundo corporativo.

É claro que isso não aconteceu e eu aproveitei esse “não”. Aprendi e cresci, mudei minha perspectiva e fui em frente.

Aprendi então que o coaching não seria um valor final da empresa, mas poderia ser um **grande veículo impulsor** de negócios através do **empoderamento dos líderes**, principalmente da alta liderança.

E como isso aconteceu?



A grande virada veio quando entendi o verdadeiro significado de [agregar valor para uma empresa](#). E que como qualquer outra empresa, haviam variáveis em jogo como **velocidade**, **crescimento** e **produtividade** que poderiam se beneficiar com a adição do coaching.

Foi aí que o pensamento lean, me ajudou a construir um modelo de coaching corporativo sustentável e escalável. Mergulhei no assunto da liderança lean, entendendo com maestria quais eram os passos para desenvolver um líder lean e, ainda mais: como o coaching se conectava de forma poderosa com essa filosofia, proporcionando algo incrível, superando a complexidade de **CRIAR EQUIPES EXCELENTES, INDEPENDENTES, COM ALTO ENGAJAMENTO E MUITO PROTAGONISMO**.



# AS TRÊS RAZÕES PARA MUDAR SUA FORMA DE LIDERAR

**TIME**

**Excesso de  
Dependência**

**LÍDER**

**Desconectado**

**Sobrecarregado**

## **EXCESSO DE DEPENDÊNCIA** *"Quanto mais meu time precisa de mim, mas eu dou resposta a eles."*

As equipes se tornaram excessivamente dependentes de seus líderes. Qualquer senso de auto-suficiência se foi e todas as decisões devem ser fornecidas, verificadas e constatadas duas vezes. Ao mesmo tempo, o líder provavelmente se tornou o gargalo da equipe. O ritmo do trabalho parou, enquanto a equipe espera que o gerente forneça a resposta ou faça uma ligação.

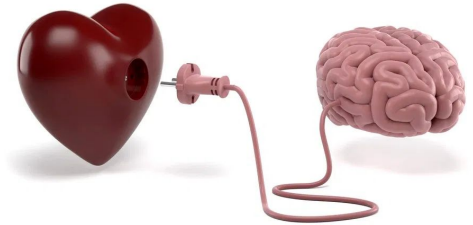


## **SOBRECARGA** *"Quanto mais eu perco o foco, mas eu me torno sobrecarregado(a)."*

A coragem de ser imperfeito e aceitar que, como líder, você não precisa e não deve resolver o problema dos outros, é de fato a coragem a ser desenvolvida para dizer NÃO, quando você acredita que tem que dizer SIM. Quando você chega em casa ao final do dia, o que traz em sua mochila de prioridades? Questões suas ou de suas equipes?

## **DESCONEXÃO:** *"Quanto menos impacto eu gero, mais eu quero desistir."*

Basicamente nós temos dois perfis, um que é sua essência, ou seja, você NATURAL e outro que é você no meio social, na empresa, com seus amigos e familiares, ou seja, você ADAPTADO. Necessariamente, nós precisamos nos adaptar por inúmeras razões em nossas vidas. Porém, se adaptar demais pode causar danos profundos, como stress, burn-out, etc... Estar desconectado é estar longe da sua essência, de quem você é, do seu verdadeiro propósito. Sem esses itens, você acorda pela manhã e mal sabe o porquê está fazendo o que está fazendo.

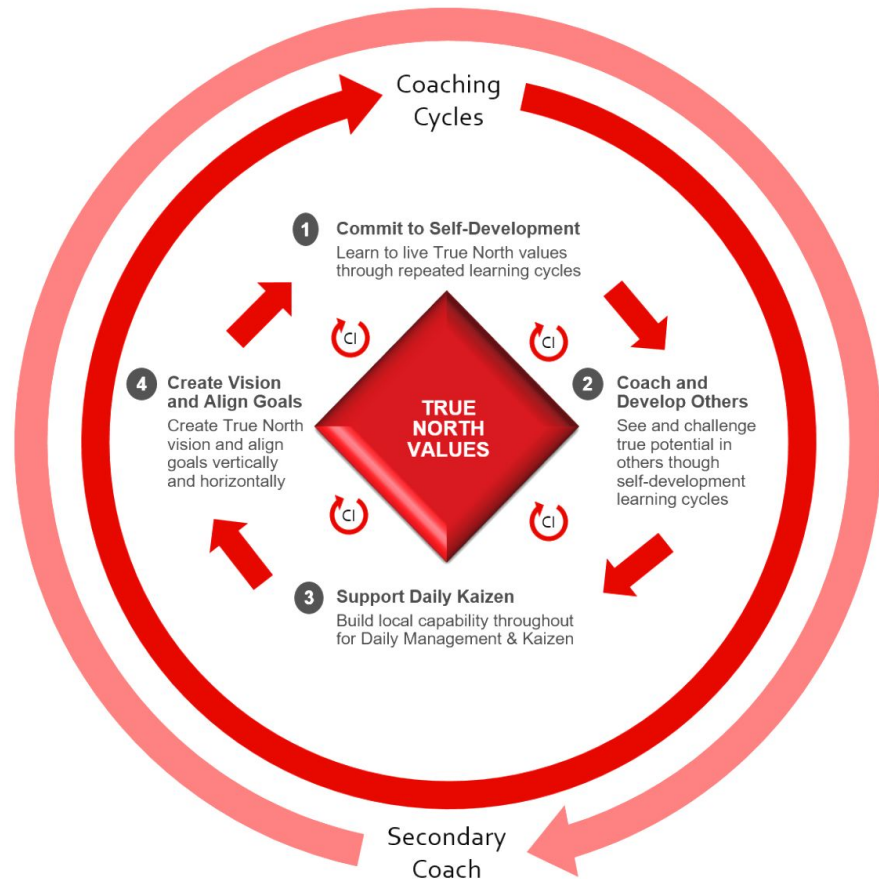


# MODELO DA NOVA LIDERANÇA

## Liderança Lean

BY JEFF LIKER

Quer saber mais sobre Liderança Lean e  
Como desenvolvê-la? Clique [aqui](#)



## COMPROMETIMENTO COM AUTODESENVOLVIMENTO:

*"Eu nunca parei de tentar me tornar alguém qualificado para meu trabalho."  
(Darwin Smith, CEO Kimberley-Clark from 1971-1991)"*

O autodesenvolvimento é uma atividade que exige reflexão individual e feedback de outras perspectivas. É por isso que se comprometer com o autodesenvolvimento é mais difícil do que pode parecer. Comprometer-se com o autodesenvolvimento não significa, por exemplo, que você se comprometa somente lendo um livro sobre como ser melhor líder, sem, logo em seguida, dar o seu melhor para implementar algumas dessas idéias ou sugestões. Isso significa tomar medidas para mudar o comportamento. É uma atividade que precisa ser planejada e executada regularmente.

## COACH E AJUDANDO SUA EQUIPE A SE DESENVOLVER:

*"Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe quando seu trabalho é concluído, seu objetivo cumprido, eles dirão: nós fizemos isso nós mesmos." (Lao Tzu)"*

Uma das grandes habilidades de liderança relatado por Daniel Goleman em um artigo publicado no ano de 2006, cita o coaching com uma das grandes habilidades que todo líder deveria desenvolver. A grande evolução da liderança na era digital é, sem sombra de dúvidas, desenvolver novos líderes e não apenas seguidores.

## MELHORIA CONTÍNUA:

*"A boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos querem trabalhar e lidar com eles." (Paul Hawken)"*

Muitas vezes nos engajamos a experimentar mudanças que são desejadas para nosso crescimento. Porém, nos esquecemos que mudanças necessitam de manutenções recorrentes e que toda jornada necessita de ajustes. A melhoria contínua, nos permite criar essa mentalidade de estarmos em constante aprendizagem, permitindo assim buscar a excelência em nossas áreas de atuação.

## VISÃO, METAS E COMUNICAÇÃO

*"Visão é a arte de ver o que é invisível para outros." (Jonathan Swift)"*

A quarta área que o Líder Lean deve dominar é criar uma visão e alinhamento com metas dentro da organização. Ao fazer isso, o líder se torna responsável por comunicar a visão e os objetivos para suas equipes, onde a comunicação requisitada também consiste em grande parte em motivar, ensinar e apoiar. A comunicação nesta área envolve a criação de uma história consistente de colaboração e senso de propósito.

Referencia: Livro Developing Lean Leaders at All Levels

# AUTOAVALIAÇÃO



Agora, gostaria de convidá-lo(a) a se autoavaliar. Isso mesmo! Para que possa iniciar uma jornada de mudança é preciso saber onde você está nesse momento.

Preparei uma avaliação conectada com os valores do Líder Lean.

Essa avaliação não tem certo ou errado, não tem nota alta ou baixa. É simplesmente a sua percepção na forma com que você exercita a liderança. Você pode inclusive utilizá-la pedindo para que seu time também o(a) avalie.

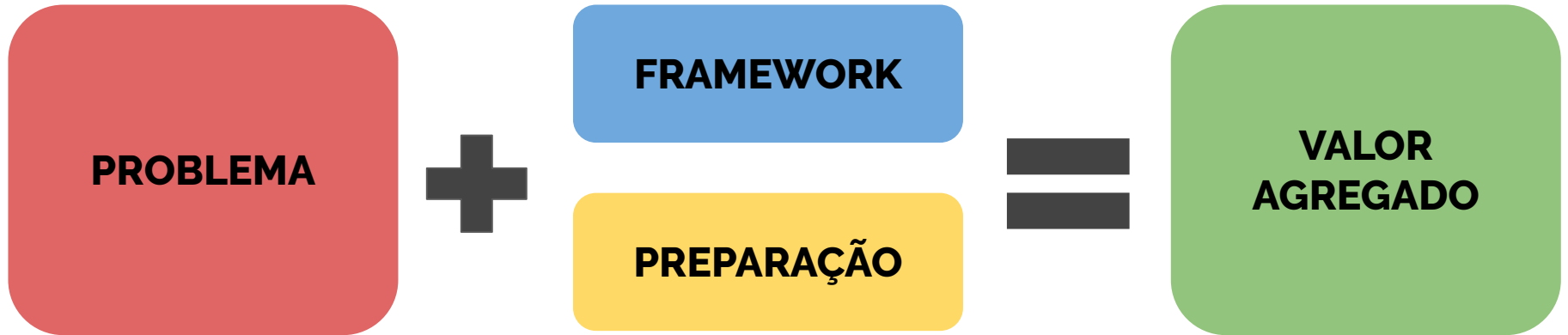
Ao ler cada item, simplesmente verifique o seu nível de maturidade, optando por se avaliar como novato(a), praticante ou mestre. É claro que, sempre temos questões a melhorar, mas vale a pena parar cinco minutos para pensar em você e o que é prioridade a ser melhorada em curto, médio e longo prazo.

# LIDERANÇA LEAN - AVALIAÇÃO PESSOAL

**N** = Novato (pouca prática) / **P** = Praticante (pratico regularmente) / **M** = Mestre (já está no meu DNA de líder)

<b>LIDERANDO A PARTIR DA BASE.</b> O quanto você vai ao 'GEMBA' (chão de fábrica - tradução livre) e permanece presente para escutar as requisições e queixas reais de seus liderados e ajudá-los a encontrar uma melhor solução?	
<b>ALINHANDO SUCESSO COM VALORES.</b> O quanto você desenvolve seus líderes/times para que eles enxerguem o que é qualidade para o cliente? Como aproximar os clientes de seus verdadeiros valores?	
<b>GERENCIANDO ATRAVÉS DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.</b> O quanto você dedica tempo desenvolvendo os líderes/times usando técnicas de resolução de problemas com foco na solução e alimenta a cultura de que problema é uma oportunidade?	
<b>ENVOLVENDO TODOS EM MELHORIA.</b> O quanto você possibilita a participação dos seus líderes/times nas discussões sobre as melhorias que precisam ser implementadas?	
<b>APRENDENDO A APRENDER.</b> O quanto você incentiva seus líderes/times a terem sabedoria para procurar o que eles precisam aprender/desenvolver, ao invés de continuar aprendendo mais sobre o que eles já sabem?	
<b>ENCORAJANDO INICIATIVAS.</b> O quanto você encoraja e suporta seus líderes/times a ousar, experimentar coisas novas em suas rotinas?	
<b>INTENSIFICANDO A COLABORAÇÃO.</b> O quanto você incentiva seus líderes/times a terem trocas, falar sobre problemas, expressar suas ideias e propor soluções sem que tenham medo de serem expostos de forma negativa?	

# MINDSET DA NOVA LIDERANÇA





# COACH

(clique na imagem abaixo para assistir ao vídeo)

# FACILITADOR DA JORNADA






# GEMBA

(clique na imagem abaixo para assistir ao vídeo)

## A SABEDORIA ORIENTAL

Go see, ask why,  
show respect.

Fujio Cho

Powered by  ULean

CONECTANDO OS MUNDOS

GEMBA  
COACHING

# GEMBA COACHING: GUIA PRÁTICO



# PREPARAÇÃO

*"É muita pretensão do ser humano querer ajudar outro, sem ao menos se preparar para isso!" -Marlon*

## ESTADO C.O.A.C.H (Robert Dilts)

Estamos sempre mudando, mas nem sempre progredindo. Muitos desafios se apresentam, tais como travar conhecimento com medo do desconhecido e do novo, lidar com perdas e separações e a sensação geral de incerteza e vulnerabilidade. Isso, talvez resulte em regressão, inércia, ambivalência, dificuldade em liberar, deixar ir, confusão e conflito.

Quando isso acontece, é provável que entremos em colapso, ficando em um estado bloqueado, que pode ser resumido pelas letras da palavra em inglês: C.R.A.S.H:

C - Contraction - Contração

R - Reaction - Reação

A - Analysis Paralysis - Paralisia por Análise

S - Separation - Separação

H - Hurt and Hatred - Ferida e Ódio

Para progredir através de mudanças é importante cultivar qualidades como flexibilidade, estabilidade, equilíbrio, conexão e habilidade de liberar, deixar ir. Isso vem pelo fato de se estar centrado e de estar na sua 'zona de excelência interior' e conectado com algo além dos limites dos nossos egos. Esses processos são caracterizados pelo que chamamos de estado C.O.A.C.H:

**C** - Centered - Centrado

**O** - Open - Aberto

**A** - Attending with Awakeness - Presente com Atenção

**C** - Connected - Conectado

**H** - Holding - Acolhedor (pronto para acolher)

Encontre 5 minutos no seu dia, principalmente antes de qualquer evento que possa te levar a um estado CRASH, e se pergunte. ***"De o a 10, qual é a minha nota em relação a estar centrado, aberto, presente, conectado e acolhedor?"***

Se necessário, verifique o que é preciso ajustar e então siga!

# MINDSET

O Gemba é usado pelo Lean Coach como um método para apoiar a cultura, comunicar a estratégia e desenvolver o envolvimento das pessoas com os objetivos de negócio. Existem basicamente três pilares importantes sobre mindset ao fazer uma caminhada ao Gemba:

- 1. Suporte:** suportar os membros do time, ajudando-os a remover barreiras e fornecendo recursos necessários.
- 2. Ensinar:** se seu time está inseguro com as estratégias, uso de ferramentas, controles de qualidade, políticas ou habilidades necessárias, então dedique um tempo a ensiná-los.
- 3. Promover:** promova o propósito do projeto, o mindset de melhoria contínua, ambiente seguro voltado ao aprendizado e trabalho em equipe. Lembre-se, a melhor forma de promover alguma coisa é sendo um modelo para isso.



# OBSERVAÇÃO - O QUE OBSERVAR EM UMA CAMINHADA GEMBA

**Potencial:** o líder é desafiado a procurar o verdadeiro potencial nos outros. Ao observar objetivamente as pessoas no trabalho, o líder pode identificar habilidades, conhecimentos e capacidades dentro de pessoas que ainda não foram (totalmente) reconhecidas.

**Desperdício:** a caminhada ao Gemba também envolve etapas estimulantes para remover desperdícios. Isso significa que a expressão *"você deve fazer algo sobre isso"* deve ser substituída por *"vamos ver o que podemos fazer agora para melhorar a situação"*.

**Kaizen:** O líder deve observar o trabalho que está sendo realizado e ajudar a identificar onde o trabalho pode ser padronizado para melhorar a qualidade do resultado do processo. Isso geralmente significa examinar o mapa do fluxo de valor (VSM) junto com as pessoas na área de trabalho.

**Problema:** A visão do problema deve começar confirmando as metas e objetivos do trabalho que está sendo realizado. A principal pergunta do líder é *"O que você está buscando alcançar?"*. Supondo que as pessoas em Gemba possam responder a essa pergunta, o líder pode, então, perguntar *"O que está impedindo a execução desse objetivo?"*. Se as pessoas não puderem declarar o objetivo, então isso se torna uma oportunidade para ensinar e promover.

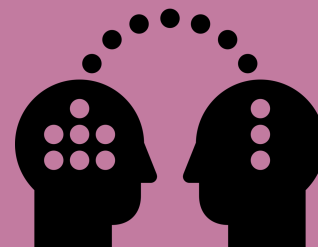
**Solução:** EVITE dar a solução! Esse último ponto não é, de fato, Lean. É, no entanto, uma das visões mais usadas pelos líderes e essa explicação serve mais como um aviso do que como uma recomendação.



# COACHING

Eu pessoalmente desenvolvi em minha trajetória profissional um **framework** para realizar **Coaching em 10 Minutos**. Porém, iremos focar em uma estrutura básica para utilizar o **COACHING** junto com a prática de **GEMBA**. **Abaixo, como usar as etapas básicas de coaching para garantir que você não está sendo um “MANDA FAZER” na Gemba.**

1. **Comece perguntando:** *“Quais são as boas notícias para nossa equipe hoje?”* (Aqui estimulamos a busca cerebral por fatos positivos em vez de negativos).
2. Verifique qual é a **condição alvo / missão / estado futuro:** *“O que estamos buscando atingir?”*
3. Verifique o **estado atual:** *“Com base na missão, o que fizemos até agora, onde estamos exatamente? Como nossas métricas e dados estão nos ajudando?”*
4. Entenda o **gap (real problema):** *“Quais são as principais barreiras (políticas, pessoas, processos, tecnologia)? O que está nos impedindo de alcançar os resultados? Quais são os planos para superar essas barreiras? Estamos usando princípios lean para obter sucesso? O que é necessário do nosso lado para ajudar nossos clientes a entender nossas reais necessidades?”*
5. Que **ações** vamos tomar para resolver os problemas?
  - Solução de problemas?
  - Análise de causa raiz?
  - Kaizen?
  - Inovação?
6. **“O que aprendemos hoje?** *Alguma sacada nova? Insights? O que podemos fazer numa próxima vez que enfrentarmos problemas semelhantes ao de hoje?”*



# ANTECIPAÇÃO

*"Seja presente com seu time, porém é necessário que seja puxado." - Marlon*

Já ouviram falar no livro "O Milagre da Manhã"? O autor do livro traz uma sabedoria incrível ao falar sobre o poder da antecipação. Como já relatado em milhares de publicações, TED Talks, etc... **TEMPO** não é o problema real, acaba sendo sempre uma justificativa. Tempo é um recurso. Quer mais tempo, acorde mais cedo!

O meu ponto aqui com a antecipação é, uma vez que você realizou um movimento poderoso junto ao seu time, se antecipe em relação a alguns possíveis problemas que podem vir a acontecer após uma caminhada ao GEMBA. São eles:

1. Comprometimento sem entrega ou realização
2. Entregas ou resultados sem evidências
3. Ações que podem prejudicar o time, a empresa ou o cliente
4. Esforço gerado sem o devido reconhecimento

Para evitar ou minimizar cenários como os citados acima, faça o movimento de se antecipar, então pergunte coisas como:

- Sua tomada de decisão é ecológica (algum risco que possamos identificar aqui)?
- Como irá se organizar para fazer isso?
- Alguma forma de medirmos seu progresso?
- Como eu posso saber que você teve sucesso?
- Tem algo a mais que eu possa contribuir?



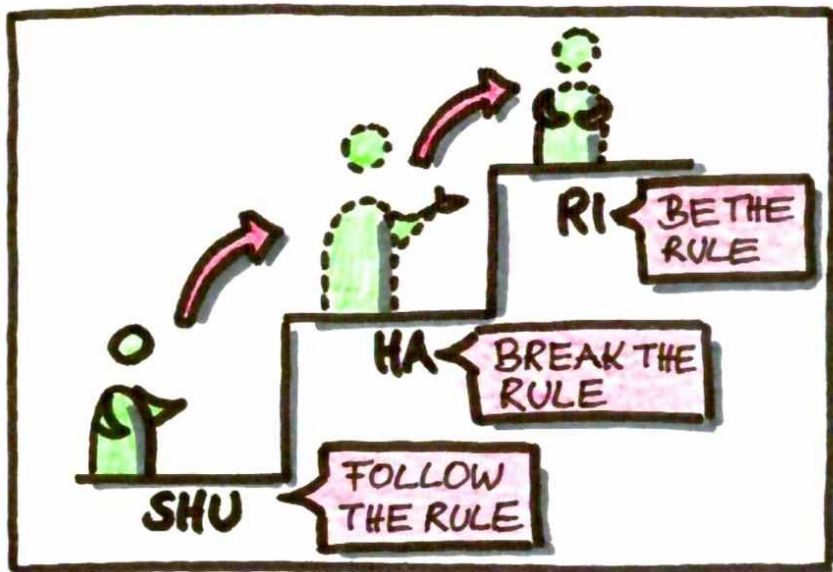
**PARA TORNAR O APRENDIZADO DESSE  
EBOOK REALIDADE, VOCÊ PRECISA DE 3  
AÇÕES:**

**PRATICAR**  
**PRATICAR**  
**PRATICAR**

# SHU HA RI

Uma das formas poderosas para acelerar o desenvolvimento de uma nova habilidade por ser explorada através do termo: SHU HA RI.

Mais uma palavra de origem japonesa, onde suas três letras nos trazem práticas fundamentais para exercitar uma nova habilidade.



SHU HA RI é mais do que uma prática, é uma filosofia que nos permite exercitar a empatia, o *rapport*.

## SHU: SIGA A REGRA

Esse primeiro pilar traz como ensinamento aprender com quem já exerce uma determinada habilidade com maestria. Encontre uma pessoa que seja referência naquilo que deseja adquirir e então, observe, observe e observe como esta pessoa exercita essa habilidade. Uma dica valiosa, observe não somente aquilo que é visível, seja curioso(a) sobre as emoções, crenças, atitudes dessa pessoa também.

## HA: QUEBRE A REGRA

Uma vez que já se tenha uma referência de alguém que domina aquilo que deseja adquirir, você pode e deve se aventurar a repetir os mesmos "movimentos" do seu(sua) mestre(a). Aqui o importante é realizar igual, trazendo a humildade a tona de quem honra o que lhe foi ensinado.

## RI: SEJA A REGRA

Para fechar, uma vez que você praticou, errou, repetiu e aprendeu, você pode desenvolver o seu próprio jeito de exercitar essa nova habilidade. Porém, seja humilde e sempre recorde-se de suas origens e daqueles que serviram como inspiração.

**E AÍ, QUAL FOI O SEU MAIOR  
APRENDIZADO  
COM ESSE EBOOK?**

**QUER SABER COMO OBTER MAIS CONHECIMENTOS SOBRE LIDERANÇA E COACHING?  
ACESSE: [WWW.VLEAN.COM.BR](http://WWW.VLEAN.COM.BR)**



ulean

**OBIGADO!**