

19

Gestão de pessoas aplicada ao *coaching*

Neste capítulo apresento um conceito de liderança que me fez realmente refletir sobre o assunto e exponho algumas reflexões baseadas em minhas experiências profissionais sobre gestão de pessoas aplicadas ao *coaching*

Eduardo Alencar



Eduardo Alencar

Servidor público federal especialista em gestão de projetos. Possui MBAs em Gestão pela FGV e pela Universidade da Califórnia. É graduado em Economia pela UnB. Certificado Project Management Professional – PMP, ITIL e COBIT. Trabalhou de 2003 a 2005 no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, tendo participado de pesquisas sobre os setores industrial, automobilístico e de serviços e em estudos de comércio exterior e tecnologia. Na Agência Nacional de Telecomunicações, atuou como assessor da Superintendência de Administração-Geral na implementação de metodologia de gestão de projetos e planejamento estratégico, na implementação de diversos sistemas (gestão de projetos, gestão de indicadores, integração de informações do setor de telecomunicações, reestruturação societária). Também atuou como gerente de gestão de pessoas na Anatel, responsável pela capacitação, avaliação de desempenho individual e desenvolvimento na carreira. Atualmente trabalha na Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República - SAE/PR.

Contatos

eduardocna@gmail.com

br.linkedin.com/in/eduardocna

Twitter: [@eduardo_cna](https://twitter.com/eduardo_cna)

1. Liderança

Existem várias definições de liderança, mas eu apresento a definição de liderança que me fez realmente refletir sobre o assunto. Segundo Dean Williams¹, **a verdadeira liderança reside na capacidade de mobilizar as pessoas a enfrentar e resolver os seus principais e mais difíceis problemas.** Esta definição de liderança é muito interessante, pois foge dos conceitos e características convencionais de liderança. A liderança não é necessariamente vinculada a uma pessoa. Caso os líderes consigam diagnosticar seus desafios com clareza, estabelecer e executar intervenções e aprimorar as habilidades de refletir e aprender enquanto estão participando do processo, então eles terão maiores possibilidades de criar e manter o progresso. A liderança deve ser abordada como um processo interativo.

Williams (2005) afirma que para liderar em contextos de múltiplos desafios são necessárias uma alta capacidade de diagnóstico e flexibilidade no estilo de intervenção. Desafios técnicos requerem uma grande aplicação de conhecimento em resolução do problema, enquanto desafios adaptativos são mais complexos, pois demandam mudanças nos valores, hábitos, práticas e prioridades das pessoas. O processo de liderança faz com que as pessoas encarem a realidade.

151

2. Reflexões sobre gestão de pessoas aplicadas ao coaching

É muito difícil influenciar o comportamento das pessoas. Cada pessoa, e eu me incluo, tem a tendência inicial de achar que seu próprio ponto de vista está correto. O primeiro passo é superar esta tendência e gerar um clima de empatia, pois para praticar o *coaching* é necessário e fundamental que exista um clima recíproco de confiança entre o *Coach* e o *coachee*. A criação deste clima de confiança é de responsabilidade principalmente do *Coach*.

Creio que o *coaching* seja o cotidiano. Exercite o *coaching* para seu autoconhecimento e evolução emocional.

2.1. Crie um ambiente aberto ao diálogo

Tenha uma postura aberta aos pontos de vista e opiniões do *coachee*. Uma forma bastante interessante de gerar um ambiente mais descontraído e de abertura me foi apresentado por Jamil Mahuad, uma das pessoas mais fascinantes que tive a oportunidade de conhecer. Segundo o professor Mahuad, é importante identificar algo em comum entre o *coach* e o *coachee* para gerar empatia e iniciar a

¹Williams, Dean. Real Leadership: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges. Berrett-Koehler, 2005

Coaching Mentoring

conversa. Pode ser uma preferência esportiva em comum, o gosto pela música, um hobby, região de nascimento, desafios em comum.

Lembro-me de quando tive aula com o professor Mahuad na Universidade de Harvard em 2011 e ele contava sobre o processo de negociação de paz em 1998 entre o Equador, quando ele era o presidente, e o Peru, presidido na época por Alberto Fujimori. O cenário de conflito entre as duas nações era complexo e o processo de aproximação com o presidente do Peru muito complicado. Porém, o que facilitou a abordagem inicial do novo presidente Mahuad com o experiente presidente Fujimori foi exatamente o fato de ambos serem presidentes de suas nações e compartilharem o desafio de liderarem seus países em um momento de alta turbulência. Além disso, as decisões e posicionamentos dos dois presidentes naquele momento poderiam afetar o futuro não só de seus cidadãos, mas também das futuras gerações. Outro ponto em comum era o bom relacionamento destes dois países com o Brasil, presidido na época por Fernando Henrique Cardoso. Foi a partir destes pontos em comum que, com a mediação de Fernando Henrique Cardoso, se iniciou um diálogo entre os presidentes que, enfim, assinaram o acordo de paz em 1998.

Este relato do professor Mahuad sobre a importância de criar um clima para o diálogo também vale para o coaching. Busque sempre dar a prioridade e oportunidade para que o *coachee* se sinta confortável e fale, compartilhe suas impressões. Pergunte, ouça e depois responda questões do *coachee*. Ouça mais, entenda a outra perspectiva, identifique a causa raiz do problema e busque formas de resolvê-la em conjunto com o *coachee*.

2.2. Tenha e demonstre ter real interesse nas pessoas

Para realmente fazer a diferença na sua vida e na vida das pessoas, é importante que você acredite em si mesmo e no que está fazendo. Também é fundamental que você tenha realmente interesse nas pessoas, caso contrário é melhor nem tentar um processo de aproximação e realização de *coaching*. Sem o real interesse o processo não será transparente e perene e consequentemente não irá trazer resultados para o *coach* e o *coachee*. Além disso, será uma perda de tempo para ambos.

2.3. Tenha coerência entre discurso e ação

A falta de coerência entre seu discurso e suas ações irá minar a relação de confiança ao longo do processo. Desta forma, é necessário

que você seja sincero consigo mesmo e com os outros e seja o que você diz que é. As pessoas não são ingênuas e estão constantemente observando e analisando seus atos e a coerência deles com os seus valores. Se não houver sinceridade e coerência uma hora você entra em contradição e a máscara cai. Seja você mesmo, sincero, mas saiba como expor suas opiniões, pois a forma de expô-las faz toda a diferença entre criar um ambiente saudável ou um ambiente de desconfiança e conflito.

Uma boa comunicação é fundamental e tão crucial nas organizações que, na visão de Falconi, Vicente. *O Verdadeiro Poder*. INDG, 2009, pode ser a diferença entre a vitória e o fracasso. Comunicação é uma arte: por mais esforço que se passar em faça na mensagem pretendida, sempre existirá a possibilidade do receptor não entender/receber/aceitar esta informação. Isto gera ruído na comunicação.

A coerência também facilita para que as pessoas o percebam como líder e, caso elas tenham algum tipo de admiração por você, elas terão maior probabilidade de ouvi-lo.

2.4. Exercite a capacidade de observação

O desafio é exercitar a capacidade de perceber e compreender outros pontos de vista e confrontá-los com os seus para definir uma nova abordagem que considere esta multiplicidade de perspectivas sobre um mesmo tema.

Exemplificando. Tenhamos o seguinte contexto empresarial hipotético e simplificado: o corpo gerencial de uma instituição tem sob sua responsabilidade equipes de pessoas. Na visão da alta gestão deste órgão, os gerentes conseguem produzir ótimos resultados para a instituição, as metas são superadas e a produtividade é maior do que a média de mercado. Na percepção dos próprios gerentes, eles estão realizando uma gestão de excelência, pois uma das principais atribuições de um gestor é cumprir metas. Porém, um ponto intriga estes gerentes, a rotatividade de suas equipes é alta e eles percebem uma alta resistência ou receio de suas equipes em discutir assuntos com os gerentes. Já a percepção das equipes sobre a gestão é diferente, segundo eles, a alta produtividade deve-se a um ambiente de alta pressão por resultados e intimidação. As equipes têm receio de sofrer algum tipo de retaliação caso não concordem tecnicamente com algum posicionamento dos gerentes. Adicionalmente, as equipes nunca são elogiadas ou reconhecidas pela alta gestão. Este clima pouco amigável e sem perspectiva de crescimento ou reconhecimento profissional leva vários membros das equipes à buscarem uma nova atividade.

Analisando este cenário, vemos como agentes diferentes (alta

Coaching Mentoring

gestão, gerentes e equipes) têm percepções diferentes sobre uma mesma realidade. A mudança desta situação para um patamar de desenvolvimento mais elevado (alinhando alta produtividade, qualidade e bom clima organizacional) poderá ser atingida caso a percepção destes três agentes seja compartilhada.

Podem existir inúmeras possibilidades diferentes de atingir este desenvolvimento organizacional mais elevado. E este é um dos aspectos mais interessantes da gestão aplicada a pessoas, pois esta não é uma ciência exata.

Quando qualquer assunto, problema ou desafios envolve mais de uma pessoa, as possibilidades de resultado são variadas. Dois profissionais altamente capacitados e reconhecidos podem fazer um ótimo trabalho juntos, como também podem produzir um resultado desanimador.

Mas basicamente qualquer um destes três agentes poderia refletir se esta situação é a melhor possível. Do ponto de vista da alta gestão, poderia ser analisado se somente o atingimento de metas é suficiente. Será que caso o clima organizacional estivesse em melhor situação, as equipes estariam mais felizes em trabalhar, haveria menos faltas por motivo de saúde, a rotatividade seria menor e a produtividade seria ainda maior?

Este mesmo questionamento não poderia ser feito pelos próprios gerentes?

Do ponto de vista das equipes. Estas não poderiam quebrar a barreira da comunicação e buscar expor seus posicionamentos e dificuldades com seus gerentes a fim de buscar um melhor ambiente de trabalho, que por consequência aumentaria ainda mais os resultados organizacionais?

2.5. Ajuste pontos privadamente e elogio publicamente

Este aspecto é interessante e não se aplica somente ao *coaching*, mas creio seja aplicável para qualquer gestor de pessoas.

Receber elogio é uma legítima necessidade humana, essencial nos relacionamentos saudáveis. Mas é importante que o elogio seja sincero e específico. Entrar no seu departamento e dizer "pessoal, pessoal, vocês fizeram um ótimo trabalho". Este elogio pode não causar o efeito esperado, pois não foi específico. Seria mais recomendado identificar especificamente a contribuição de cada um da equipe no resultado e fazer este elogio, por exemplo, "Maria, parabéns pela elaboração da apresentação, ela foi clara e objetiva" ou "José, parabéns por ter liderado o projeto de modernização do departamento e superado as expectativas de resultado".

Por outro lado, ninguém gosta de ser chamado a atenção em público. Pelo menos eu nunca conheci ninguém. Se o gestor quer que seu su-

bordinado o ouça e tenha uma postura mais aberta às possibilidades de melhoria, repreender ou falar o que deve ser aprimorado ou melhorado pessoalmente, um a um e de maneira tranquila, pode fazer a diferença.

2.6. Evite a tendência de identificar ou apontar o responsável

Não nos damos conta de que, na maioria das vezes, o principal responsável pela situação em que nos encontramos somos nós mesmos.

Façamos uma analogia, quando apontamos o dedo para alguém, o dedo indicador é direcionado para a pessoa que pretendemos identificar e curiosamente o polegar aponta para o chão e os demais dedos apontam para a própria pessoa. De cinco dedos, três estão apontando para você enquanto que apenas um está apontando para a pessoa que se pretende identificar. Desta analogia eu extraio uma lição, 60% das questões dependem de você mesmo, outras 20% referem-se ao contexto no qual você está inserido e somente as 20% restantes são de fato afetas à pessoa para a qual você está apontando ou “culpando”.

Um servidor reclama do seu ambiente de trabalho, diz que não gosta da atividade que realiza nem da própria instituição em que trabalha. Diz que quer sair e fazer outra atividade, mas não faz. Neste caso, este profissional já está decidindo continuar na empresa.

O próprio fato de não fazer nada para mudar a sua situação atual já é uma decisão. Muitas vezes não nos damos conta disto. Assim, creio que seja importante assumirmos que, na grande maioria das vezes, nós somos os responsáveis pela nossa própria situação e nós que influenciamos o ambiente.

2.7. Dê boas notícias na sexta e más notícias na segunda

Esta é uma dica que ninguém me ensinou, aprendi errando na prática. Certa vez, estava em uma função de gerente e um coordenador da minha equipe não estava gerando os resultados esperados. Já havia conversado com ele algumas vezes sobre a necessidade de ajustar alguns procedimentos e posturas, mas não adiantou. Decidi então substituí-lo da coordenação por outro membro da equipe. No entanto, conversei com ele numa sexta-feira. Fiquei todo o final de semana pensando em como o funcionário estaria se sentindo e não pude acompanhar ou continuar a orientá-lo. Provavelmente ele não deve ter tido um bom fim de semana. Se tinha familiares, talvez tivesse compartilhado uma notícia que não é boa. Se não tivesse familiares ou amigos para conversar a respeito, ficaria todo o fim de semana refletindo negativamente sobre o assunto.

Coaching Mentoring

Na segunda-feira seguinte, o funcionário se apresentou ao trabalho, mas percebi que ele estava muito mal e teve um péssimo fim de semana. Me senti culpado por isto. Eu poderia ter conversado e ter dado a “má notícia” numa segunda-feira. Desta forma ele teria toda uma semana de trabalho para refletir sobre o assunto, eu poderia estar melhor acompanhando suas reações para melhor auxiliá-lo e continuamente explicar que existem outras possibilidades e alternativas para seu desenvolvimento.

Por outro lado, comuniquei ao futuro coordenador na mesma sexta-feira. Na segunda percebi que o novo coordenador estava muito disposto e feliz. Ficou evidente que ele se sentiu reconhecido e compartilhou a “boa notícia” com seus amigos ou familiares no fim de semana.

Estraguei o fim de semana de um funcionário da minha equipe e alegrei o de outro. Minha lição que compartilho: dê boas notícias numa sexta-feira e más notícias na segunda, pois assim as pessoas têm um melhor ambiente para absorvê-las.