

O líder como coach

Houve uma época em que a maioria das pessoas começava uma carreira de sucesso desenvolvendo expertise nas áreas técnica, funcional ou profissional. Ser um bom profissional significava ter as respostas certas.

Se pudesse provar seu valor dessa forma, subiria na carreira e acabaria entrando na gestão de pessoas — neste ponto você precisaria garantir que seus subordinados tivessem as mesmas respostas.

Como gestor, você sabia o que precisava ser feito, você ensinava os outros a fazê-lo e avaliava o desempenho deles. Comando e controle era a norma, e o objetivo era dirigir e desenvolver os funcionários que entendiam como a empresa funcionava e conseguiam reproduzir seus sucessos anteriores.

EM RESUMO

<p>A SITUAÇÃO</p> <p><i>Para enfrentarem a mudança disruptiva, as empresas estão se reinventando como organizações que valorizam o aprendizado. Isso implica uma nova abordagem da gestão na qual os líderes atuam como coaches para seus supervisionados.</i></p>	<p>O DESAFIO</p> <p><i>Na nova abordagem, os gestores fazem perguntas em vez de dar respostas, apoiam os funcionários em vez de julgá-los e facilitam seu desenvolvimento em vez de dar ordens. Mas a maioria dos gestores argumenta que não têm tempo de ser coaches — de qualquer forma, eles não são muito bons nisso.</i></p>	<p>A SOLUÇÃO</p> <p><i>As empresas precisam oferecer aos gestores as ferramentas e o apoio adequados para que possam se tornar melhores coaches. E se quiserem se tornar organizações que valorizam o aprendizado, devem também desenvolver o coaching como competência organizacional.</i></p>
---	--	--

Hoje já não é assim. Agora a regra é a mudança rápida, constante e disruptiva, e o que fez sucesso no passado já não serve de modelo para o que será bem-sucedido no futuro. Os gestores do século 21 simplesmente não têm (nem podem ter) todas as respostas. Para lidar com a nova realidade, as empresas estão se afastando das práticas tradicionais de comando e controle e adotando um modelo muito diferente, no qual os gestores oferecem apoio e orientação em vez de ordens, e os funcionários aprendem a se adaptar a um ambiente em constante mudança liberando nova energia, inovação e comprometimento.

Resumidamente, o gestor está assumindo o papel de coach.

É uma mudança radical e fundamental, e a observamos em primeira mão. Na última década, nós a observamos em nossa pesquisa em curso sobre como as organizações estão se transformando para enfrentar a era digital. Nós a percebemos do que nossos alunos executivos e clientes de coaching nos contaram sobre as habilidades de liderança que desejam cultivar em si mesmos e nas suas empresas. E observamos que cada vez mais empresas com quem trabalhamos estão investindo no treinamento de seus líderes como coaches. Cada vez mais, o coaching está se tornando parte integrante do tecido de uma cultura de aprendizado — uma habilidade que bons gestores de todos os níveis precisam desenvolver e implantar.

Devemos notar que quando falamos de coaching, nós nos referimos a um processo mais amplo, e não somente aos esforços de consultores contratados para ajudar os executivos a formar suas habilidades pessoais e profissionais. Esse trabalho é importante e, às vezes, vital, mas é temporário e executado por pessoas externas. O coaching de que estamos falando — o que cria empresas que valorizam o aprendizado — está em andamento e é executado por pessoas internas da organização. É um trabalho em que todos os gestores devem se envolver com todos os seus subordinados continuamente, para

ajudar a definir a cultura da organização e levar sua missão adiante. O gestor que atua como coach eficiente faz perguntas em vez de dar respostas, apoia os funcionários em vez de julgá-los e facilita seu desenvolvimento em vez de dizer o que precisa ser feito.

Este conceito de coaching representa uma evolução. Coaching não é mais apenas uma forma benevolente de compartilhar o que você sabe com alguém menos experiente ou menos sênior, embora este continue a ser um aspecto valioso. É também uma forma de fazer perguntas que estimulem as pessoas a oferecer insights. Como Sir John Whitmore, líder nessa área, o definiu, coaching qualificado requer “liberar o potencial das pessoas para maximizar o seu próprio desempenho”. Os melhores profissionais dominam as duas partes do processo — transmitindo conhecimento e ajudando os outros a descobri-lo por si mesmos — e, engenhosamente, são capazes de fazer as duas coisas em diferentes situações.

●● **As empresas estão abandonando as práticas de comando e controle e adotando modelos nos quais os gestores apoiam e orientam em vez de dar ordens.**

Uma coisa é aspirar a esse tipo de coaching, outra é praticá-lo diariamente em todos os níveis da organização. Na maioria das empresas, ainda existe um grande gap entre aspiração e prática — e nós escrevemos este artigo para ajudar os leitores a superá-lo. Focamos inicialmente em como desenvolver coaching como uma capacidade de gestão individual, e depois em como torná-lo uma competência organizacional.

Você não é tão bom quanto pensa

Para os líderes acostumados a enfrentar problemas de desempenho dizendo às pessoas o que fazer, uma abordagem como coaching muitas vezes pode parecer muito “branda”. Além disso, pode torná-los psicologicamente desconfortáveis, porque os priva de sua ferramenta de gestão mais familiar: afirmação de sua autoridade. Por isso eles resistem ao coaching — e, se depender deles, provavelmente nunca tentarão. Eles dirão “estou muito ocupado”, ou “essa não é a melhor forma de gastar meu tempo”, ou “as pessoas sob minha supervisão não estão receptivas ao coaching”. No estudo clássico de Daniel Goleman sobre estilos de liderança, publicado na Harvard Business Review em 2000, os líderes classificaram o coaching como seu estilo menos favorito: disseram que simplesmente não tinham tempo para o trabalho lento e tedioso de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescer.

Mesmo que muitos gestores tenham perdido o entusiasmo pelo coaching, a maioria acredita que eles são muito bons nisso. Mas muitos não são. Num estudo, 3.761 executivos avaliaram suas próprias habilidades de coaching e, em seguida, suas avaliações foram comparadas com as avaliações de pessoas que trabalhavam com eles. Os resultados não se alinharam bem. Um quarto dos executivos superestimou significativamente suas capacidades, classificando-se acima da média, enquanto seus colegas os classificaram no terço inferior do grupo. Isso mostra discrepância. “Se você acredita que é um bom coach, mas na verdade não é”, escreveram os autores do estudo, “os resultados indicam que você pode ser bem pior do que imaginava.”

Ser bom coach pode ser difícil até para os gestores mais competentes e mais bem-intencionados. Uma de nós (Herminia) dá aulas para executivos que deixam isso mais claro ano após ano. Eles recebem um estudo de caso e são solicitados a desempenhar o papel do gestor que precisa decidir se deve despedir ou oferecer coaching a um subordinado cujo desempenho deixa a desejar. O funcionário cometeu erros claros de avaliação, mas o gestor contribuiu significativamente para o problema por tê-lo tanto ignorado como pressionado excessivamente.

Diante desse cenário, dentre dez executivos nove afirmam que querem ajudar seu subordinado a melhorar. Mas, quando foram solicitados a simular uma conversa de coaching com ele, descobriram que havia muito a ser melhorado. Eles sabem o que se espera que façam: “pergunte e escute”, e não “tell and sell” (em avaliações de desempenho, apontar erros e convencer a pessoa a aceitar as críticas). Mas “perguntar e escutar” não surge naturalmente, porque no fundo eles já decidiram qual o caminho certo a seguir, geralmente antes mesmo de começarem a conversar com os funcionários. Assim, seus esforços para atuar como coach normalmente consistem em simplesmente tentar chegar a um acordo sobre o que eles já decidiram. Isso não é coaching — e não é de surpreender que não acabe bem.

A seguir, apresentamos em linhas gerais como se desenrolam essas conversas. Os executivos começam com uma pergunta genérica. Por exemplo, “como você acha que as coisas estão indo?”. Isso invariavelmente provoca uma resposta muito diferente do que eles esperavam. Então eles reformulam a pergunta, mas isso tampouco suscita a resposta desejada. Com certa frustração, eles começam a fazer perguntas mais diretas, como “você não acha que seu estilo pessoal se ajustaria melhor numa função diferente?”. Isso coloca o subordinado na defensiva, e ele se torna ainda menos propenso a dar a resposta esperada. Por fim, sentindo que a conversa não está levando a nada, os executivos mudam para o modo “tell” (apontar os erros) para tirar suas conclusões. O exercício chega ao fim e ninguém aprendeu nada sobre a situação ou sobre si mesmos.

Isso lhe parece familiar? Esse tipo de “coaching” é muito comum, e retém as empresas em suas tentativas de se tornar organizações que dão valor ao aprendizado. A boa notícia, porém, é que com as ferramentas e apoio certos, um método consistente e muita prática e feedback praticamente qualquer pessoa pode se tornar melhor coach.

Diferentes formas de ajudar

Para fazer os gestores pensar na natureza do coaching e, especificamente, como ser melhor coach no contexto de uma organização em constante aprendizado, nós preferimos apresentá-los como uma matriz 2x2. É uma ferramenta simples, mas útil. Um eixo mostra a informação, conselhos ou expertise que o coach introduz no relacionamento com a pessoa que está sendo treinada. O outro mostra a energia motivacional que o coach extrai, liberando os próprios insights e soluções.



No canto superior esquerdo, no quadrante 1, está o coaching diretivo formado basicamente “por uma ordem”. A mentoria se enquadra nesta categoria. Todos sabem o que esperar aqui: o gestor que acumula anos de conhecimento o compartilha de bom grado com um membro júnior da equipe. Esta pessoa ouve com atenção na expectativa de absorver o máximo de conhecimento possível. A abordagem tem qualidades para ser recomendada, mas também algumas desvantagens. Como consiste em definir o que e como fazer, exige pouca energia da pessoa que está sendo treinada. Na verdade, pode até reduzir seu nível de energia e motivação, pois presume que o chefe sabe coisas que quem recebe o coaching não sabe — nem sempre uma suposição segura em ambientes de trabalho complexos e em constante mudança. Além disso, como permite que os líderes continuem fazendo o que sempre fizeram com excelência (resolver os problemas dos outros), não cria boa capacidade organizacional. Levando tudo isso em consideração, o coaching nem sempre é a solução. Pode haver momentos em que todos os membros da equipe estão realizando seu trabalho produtivamente, e a abordagem certa para geri-los é deixá-los à vontade. Essa abordagem, que chamamos de *laissez-faire*, aparece no quadrante 2.

No canto inferior direito, no quadrante 3, está o coaching não diretivo, construído com base em escuta, questionamento e omissão de julgamentos. Os gestores trabalham para promover sabedoria, insight e criatividade das pessoas que estão treinando, com o objetivo de ajudá-las a aprender a resolver problemas, e lidar por conta própria com situações desafiadoras. É uma abordagem que pode ser altamente energizante para os que recebem coaching, mas não atinge naturalmente a maioria dos gestores, que geralmente se sentem mais à vontade no modo “tell”.

No canto superior direito, no quadrante 4, está o coaching situacional, que representa o ponto ideal de nossa estrutura. Todos os gestores de organizações que dão valor ao aprendizado devem aspirar a tornar-se experts em coaching situacional — que, como o nome indica, requer atingir o delicado equilíbrio entre o estilo diretivo e o não diretivo, conforme as necessidades específicas da situação. De nosso trabalho com executivos experientes, concluímos que os gestores devem primeiro praticar sozinhos o coaching não diretivo até que se torne praticamente uma segunda natureza, e só então começar a equilibrar esta capacidade recentemente fortalecida com períodos de coaching diretivo aproveitável.

 Com apoio e ferramentas certas, método sólido, muita prática e *feedback*, toda pessoa tem potencial de se tornar um bom *coach*.

O modelo GROW

Uma das melhores formas de melhorar o coaching não diretivo é tentar conversar utilizando o modelo GROW, criado na década de 1980 por Sir John Whitmore e outros. O modelo GROW tem quatro passos, cujas iniciais formam o acrônimo. É mais fácil entendê-lo conceitualmente do que colocá-lo em prática porque ele exige que você se obrigue a repensar suas funções e valores como líder. As quatro ações são as seguintes:

Objetivo (G, de goal). Ao começar a discutir um tópico com alguém a quem você está oferecendo coaching, defina com clareza o que ele quer realizar neste exato momento. E não qual é a função dessa pessoa na organização ou seus objetivos para o projeto ou trabalho. Defina o que ela espera extrair desta conversa específica. As pessoas não fazem isso organicamente na maioria das interações e, muitas vezes, precisam de ajuda para começar. Uma boa forma de começar é perguntar algo como “que você quer quando sair por aquela porta que não tem agora?”.

Realidade (R). Uma vez estabelecido o objetivo da conversa, faça perguntas baseadas em que, quando, onde e quem. Cada pergunta obriga as pessoas a descer das nuvens e se concentrar em fatos específicos. Isso torna a conversa verdadeira e construtiva. Você perceberá que não incluímos a pergunta por quê?. Essa pergunta exige que a pessoa explore razões e motivações, e não fatos, o que, por sua vez, leva a juízos de valor ou desencadeia autojustificativas, e isso tudo é contraproducente.

Nesta fase, uma boa pergunta a fazer, focada na realidade, é “quais são as principais coisas que precisamos saber?”. Observe atentamente como as pessoas respondem. Elas estão perdendo alguma coisa importante? Falando de problemas operacionais, mas esquecendo o lado humano da equação? Ou vice-versa? Quando lhes pedimos que desacelerem e pensem desta forma, não raro elas se perdem na contemplação — e, depois, surge uma luz e, sozinhas, elas se envolvem no problema com energia e perspectiva renovadas. Este passo é decisivo porque as impede de subestimar variáveis relevantes e passar direto para as conclusões. Aqui a tarefa do coach é simplesmente fazer as perguntas certas e deixar o caminho livre.

Opções (O). Quando as pessoas solicitam coaching, elas geralmente estão paralisadas. Talvez elas lhe digam “não há nada que eu possa fazer” ou “estou dividido entre A e B”.

Nesse ponto, sua tarefa é ajudá-las a pensar de forma mais abrangente e profunda. Para ampliar a conversa às vezes é suficiente fazer perguntas simples como “se tivesse uma varinha mágica, que faria?”. Você pode se surpreender como as pessoas consideram essa pergunta libertadora — e com que rapidez começam a pensar em formas novas e produtivas. Uma vez que tenham ampliado suas perspectivas e descoberto novas opções, sua tarefa é induzi-las a explorar os pontos positivos, os pontos negativos e os riscos de cada opção.

Vontade (W, de will). Este passo também não surge organicamente na conversa, por isso, mais uma vez, a maioria das pessoas precisa de ajuda. Na verdade, são dois passos, ou duas partes, e ambas têm a ver com a palavra “vontade”.

COACHING 101 Comece pelos passos básicos.

Avalie a situação.

Decida que tipo de *coaching* é necessário. *Coaching* situacional completo — equilibrar continuamente *coaching* diretivo e não diretivo — nem sempre é a resposta. Sempre haverá cenários nos quais as pessoas simplesmente precisam que lhes digam o que devem fazer — se, por exemplo, elas estiverem com dificuldade para tomar decisões extremamente importantes sobre a carreira, é apropriado oferecer *coaching* não diretivo, mas nada além disso.

Também é possível que seu pessoal não precise de *coaching* exatamente agora, mas valorizaria um bom ouvinte no futuro. Pergunte e descubra.

Ouçã. Esta é uma regra geral para muitas situações: feche a boca e ouça. Absorva o que as pessoas dizem, e esteja atento ao tom de voz e à linguagem corporal. Não responda como faria normalmente, mas ouça só para entender. Ocasionalmente repita o que ouviu, para ter certeza de que entendeu bem, mas evite intervir. Abra

espaço para o silêncio, principalmente no fim da conversa. As questões mais importantes geralmente surgem desse silêncio.

Faça perguntas genéricas. Perguntas cuja resposta é sim ou não desconectam o pensamento. As genéricas o ampliam. Nancy Kline, um dos grandes nomes do *coaching*, costuma fazer uma pergunta provocadora que é mais ou menos assim: “Que você já sabe, sem estar consciente, que vai descobrir dentro de um ano?”.

Mas as perguntas não precisam ser complexas ou brilhantes. Às vezes, perguntas simples — como “e que mais?” — são as melhores. O mais importante é que *coaches* demonstrem seu autêntico interesse em acreditar nas pessoas para quem estão oferecendo *coaching*. E é preciso trabalhar com afinco, mesmo que o desempenho da pessoa até agora tenha sido duvidoso. Se você, honestamente, conseguir colocar de lado qualquer julgamento, poderá se surpreender.

Pratique *coaching* não diretivo. A prática leva à perfeição. Tente o *coaching* não diretivo fora da empresa, como trabalho voluntário ou extracurricular, por exemplo. Exercite-a de forma disciplinada e sustentável até ter certeza de que está se saindo bem. E isso você saberá quando as pessoas com quem estiver conversando começarem a ter momentos “eureka!”, ou lhe agradecerem profusamente, mesmo que você não saiba exatamente por quê.

Na primeira parte, o coach pergunta “que você vai fazer?”. Isso encoraja a pessoa que está recebendo coaching a rever o plano de ação específico que surgiu da conversa. Se transcorreu bem, haverá um sentido claro de qual é o plano.

Se não houver clareza para ela, o coach terá de retornar aos primeiros passos do processo GROW e ajudá-la a definir como atacará o problema.

Na segunda parte o coach pergunta ao coachee se ele está disposto a entrar em ação. Por exemplo: “Numa escala de 1 a 10, qual a probabilidade de você fazer isso?”. Se a resposta for 8 ou mais, é provável que ele esteja suficientemente motivado a seguir em frente. Se a resposta for 7 ou menos, é provável que não. Neste caso, o coach terá novamente de retornar aos primeiros passos do processo para chegar a uma solução em que o coachee esteja mais propenso a agir.

Obviamente, o coaching no local de trabalho consiste em rápidas conversas, quando o gestor pode responder a um pedido de ajuda fazendo uma única pergunta, como “o que você já pensou?” ou “o que é realmente importante aqui?”. Quanto mais dessas interações houver — quando você percebe que seus gestores se tornam cada vez mais inquisidores, fazendo boas perguntas, e partindo da premissa que eles não têm todas as respostas — você saberá que está no caminho certo.

Coaching como uma competência organizacional

Até agora, abordamos o coaching como habilidade gerencial. É o primeiro passo, mas para que sua empresa seja um organismo que notoriamente dá valor ao aprendizado, não basta ensinar líderes e gestores a oferecer bom coaching. Você precisa tornar o coaching uma competência organizacional que se ajuste perfeitamente à cultura de sua empresa. E para ter sucesso na empreitada, é necessário promover uma transformação cultural com os seguintes passos:

Articule o “por quê?”. Gestores são pessoas ocupadas. Se para eles coaching é simplesmente a novidade imposta pelo RH, eles vão revirar os olhos e cumprir somente as exigências mínimas necessárias. Se a empresa quiser que eles adotem o coaching não apenas como uma habilidade pessoal, mas também como uma fonte de fortalecimento cultural, é preciso explicitar claramente o valor dessa para que ela tenha sucesso.

Um bom “por quê?” inevitavelmente conecta o coaching às tarefas críticas da missão da organização. Considere o exemplo do escritório de advocacia internacional Allen & Overy. Quando David Morley, sócio sênior na época, decidiu fazer do coaching uma parte importante da cultura de liderança da empresa, ele começou a falar com os colegas da importância dessas conversas. Morley é aluno de uma de nossas treinadoras de coaching de liderança (Anne). Como ele nos revelou, “minha proposta era: como líder sênior, você tem aproximadamente cem conversas particularmente relevantes por ano, pois elas mudam sua vida ou a vida da pessoa com quem você conversa. Queremos ajudá-los a adquirir as habilidades para maximizar valor nessas cem conversas, e assim desbloquear problemas anteriormente guardados e descobrir novas opções e revelar novos insights. Isso ressoou. Quase todos em posição de liderança na empresa reconheceram que tinham problemas para articular a maioria dessas conversas, e perceberam imediatamente que lhes faltavam habilidades”.

Perguntar “por quê?” ajuda as pessoas a enxergar benefícios colaterais do coaching. Isso deu certo na Berkeley Partnership, empresa internacional de consultoria cujos sócios que receberam nosso treinamento de coaching nos disseram que ele aumentou significativamente sua capacidade de atender os clientes. De acordo com Mark Fearn, um dos fundadores da empresa, os sócios da Berkeley agora estão mais bem preparados para responder aos clientes que pedem ajuda para resolver problemas sérios, complicados e, às vezes, mal definidos, que geralmente vão muito além do pedido inicial que

receberam. Depois de desenvolverem suas habilidades de coaching, os sócios melhoraram suas habilidades de identificar situações nas quais eles não têm de fornecer respostas. Eles entendem que, nestes casos, podem oferecer mais valor ouvindo atentamente, fazendo as perguntas certas e apoiando os clientes enquanto estes descobrem as melhores soluções. “Agora que adicionamos expertise em coaching”, revelou-nos Fearn, “nossa tarefa às vezes pode ser simplesmente extrair deles a resposta, criando uma oportunidade de refletir”.

Modele o comportamento. Se desejar que as pessoas que trabalham com você abracem o coaching, primeiro é preciso que você mesmo o abrace.

Ninguém fez isso melhor que Satya Nadella, CEO da Microsoft. Como observado no estudo de caso da London Business School de que Herminia é coautora, quando Nadella assumiu o comando, em 2014, ele foi apenas o terceiro CEO em quatro décadas de história da empresa. Durante os 14 anos da carreira de seu antecessor, Steve Ballmer, a receita triplicou e os lucros dobraram, mas no fim desse período, a empresa perdeu seu momentum. Prevalencia uma cultura de inspeção e avaliação, e a mentalidade dos gestores era predeterminada: eles avaliavam seus subordinados de acordo com o nível com que dominavam habilidades e geravam números que permitiam reproduzir o sucesso do passado.

Essa cultura havia contribuído significativamente para o período notável em que a Microsoft dominou o mundo da computação pessoal. Mas à medida que a energia do setor de tecnologia mudava para os smartphones e para a nuvem, as antigas práticas de gestão começaram a bloquear o progresso. Na época em que Nadella assumiu, a aversão ao risco e as políticas internas dificultavam a colaboração entre as divisões, líderes seniores resistiam à inovação de fonte aberta, e o valor das ações da empresa estava estagnado. Além disso, as tecnologias mudavam tão rápido que, muitas vezes, os gestores utilizavam práticas e conhecimento desatualizados, mas continuavam a transmiti-los porque era isso que sabiam fazer.

Nadella logo percebeu que a Microsoft precisava de uma transformação cultural. Para readquirir o dinamismo perdido e posicionar-se com força no novo cenário, a empresa precisava abandonar seu estilo de gestão arraigado e desenvolver o que a psicóloga Carol Dweck, de Stanford, chamou de mentalidade de crescimento, isto é, nas empresas, todos têm de estar constantemente abertos para aprender e para assumir riscos. Como Nadella habilmente afirmou, os líderes da empresa precisavam deixar de ser os sabe-tudo para ser os “aprende-tudo”.

Nadella entendeu que o processo precisava começar por ele, então passou a moldar os gerentes da Microsoft para que adotassem determinadas atitudes mais condizentes com o novo cenário corporativo segundo ele. Nadella pedia ideias a todos com quem conversava e ouvia empaticamente o que tinham a dizer. Suas perguntas não tinham caráter diretivo, o que comprovava seu papel de apoiador, não de juiz. Ele encorajava as pessoas a ser francas sobre seus erros e a aprender com eles. “Ele está com você”, dizia Jean-Phillipe Courtois, membro de sua equipe de liderança. “Você podia senti-lo. Você podia perceber a linguagem corporal. Não importa se você era um executivo do alto escalão ou um vendedor de loja, ele ouvia exatamente da mesma forma.”

A moldagem é poderosa porque mostra que o líder faz o que diz. Além disso, cria momentum. Os pesquisadores descobriram que quando as pessoas estão em dúvida sobre qual o comportamento adequado, elas copiam as ações dos outros — principalmente dos que têm poder e status. Por isso não surpreende que em tempos de rápida mudança, que inevitavelmente geram incerteza nos negócios, os funcionários observem seus líderes para obter pistas de como proceder. Se notarem que estes estão se empenhando para estimular o aprendizado e cultivar a delicada arte da liderança, como saber conversar, eles se comportarão da mesma forma.

Crie competência em toda a organização. Depois que Nadella se tornou CEO da Microsoft, o clima corporativo mudou e o desempenho da empresa ressurgiu. Mas Nadella não foi o único responsável. Com mais de 130 mil funcionários, ele dependia dos membros de sua equipe de liderança para moldar a mentalidade de crescimento com as exigências singulares de seus negócios individuais. Para Courtois — que em 2016 assumiu o controle de venda global, marketing e operações da Microsoft —, isso significava transformar a cultura de modelo de comando e controle em modelo de coaching.

Herminia estudou profundamente a superação da Microsoft, por isso temos uma compreensão clara de como o processo se desenrolou. Courtois reconheceu que o “por quê?” da mudança para coaching era a mudança da Microsoft para uma estratégia de nuvem antes de qualquer outra. Os princípios da economia da computação em nuvem partem da premissa de que os clientes devem pagar somente pelos recursos que utilizarem (por quanto tempo um servidor é utilizado, por exemplo, ou que largura de banda está sendo consumida na transferência de dados). Como o crescimento da receita agora dependia mais fortemente do consumo dos produtos da Microsoft, todos na empresa tinham aderido a manter conversas nas quais pudessem aprender o que ainda não sabiam — como atender às necessidades ainda não manifestadas dos clientes. E dispo de ferramentas digitais poderosas que forneciam dados em tempo real sobre métricas importantes a todos, não fazia mais sentido para os gestores gastar seu tempo monitorando e controlando os funcionários. Por isso, depois dos esforços de reestruturação visando oferecer às equipes de venda da Microsoft as habilidades técnicas e industriais certas para acompanhar os clientes corporativos à medida que passavam para a nuvem, Courtois deu seguimento com workshops, ferramentas e um curso online montado para ajudar os gestores da empresa a desenvolver um estilo de coaching de liderança.

“Se quisermos ter certeza de que a transformação continuará por toda a organização”, ele nos explicou, “o grande desafio que teremos pela frente será reinicializar nossos gestores de pessoas. Gestão de pessoas é um cargo. Você não é apenas um gestor de vendas, com cotas a cumprir, território, clientes, parceiros, metas. Você é, na verdade, alguém cuja missão é selecionar, desenvolver e motivar os melhores talentos para criar o sucesso do cliente”.

Remova as barreiras. Como acontece em várias organizações, o ritmo da vida corporativa na Microsoft era ditado pelas avaliações trimestrais da empresa. Uma delas, a reunião anual conhecida como a avaliação de meio de ano em janeiro, era uma das manifestações mais evidentes da cultura de comando e controle.

Ao longo do tempo, a avaliação de meio de ano tinha se transformado numa espécie de teatro corporativo no qual a equipe do alto escalão, adotando posição inquisitiva, interrogava os gestores seniores do mundo todo sobre seus planos e progressos. Esse formato de “questionamento de precisão” acabou tendo “impacto amedrontador nas pessoas”, explicou um executivo, “porque elas se sentiam como se estivessem participando da reunião para ser pessoalmente julgadas. Por isso, viam-se na obrigação de pintar o melhor quadro possível sem mostrar nenhum erro ou falha”. Numerosas são as histórias de gestores seniores que começavam a se preparar ansiosamente bem antes dos feriados de fim de ano. Em outras palavras, para dar boa impressão muitas das pessoas mais importantes da empresa gastavam mais de um mês do seu tempo preparando-se para a avaliação interna.

Como parte da mudança que adotaria a cultura de aprendizado, Courtois já havia encorajado sua equipe a abandonar o questionamento de precisão e optar pela abordagem mais orientada para o coaching, isto é, com perguntas como “que você está tentando fazer?”, “o que está funcionando?”, “o que não está funcionando?” e “como podemos ajudar?”. Mas velhos hábitos demoram a morrer. Somente depois que Courtois eliminou a avaliação de meio de ano — removendo assim uma barreira significativa que impedia a mudança —, todos entenderam que aquilo se referia a negócios.

Um processo similar ocorreu na Allen & Overy, onde as avaliações e as classificações de fim de ano se tornaram um ritual completamente improdutivo. Em seu esforço para tornar-se uma organização que aprende, a empresa reconheceu que essas práticas eram um impedimento para os tipos de abertura e conversas apoiadoras que os funcionários precisavam, tanto para se desenvolver profissionalmente, como para promover a missão da organização. Ela então abandonou o sistema de avaliação de desempenho e agora treina seus colaboradores a se envolver em conversas de coaching com os sócios durante o ano todo, fornecendo-lhes feedback em tempo real sobre seu trabalho. Os funcionários relatam que essas conversas criam um novo e proveitoso nível de diálogo sobre seu desenvolvimento de carreira. E, mais uma vez, há benefícios colaterais. Embora o programa tenha sido projetado para ser utilizado internamente, ele permitiu que os líderes seniores da organização se sentissem mais confortáveis para conduzir conversas não estruturadas em outros contextos, principalmente durante negociações de alto risco com clientes — e isso, por sua vez, levou a aumento de receita e a interações mais proveitosas com o cliente.

VIVEMOS NUM mundo fluido. Hoje, mais do que nunca, executivos bem-sucedidos precisam prover suas empresas com expertise funcional e capacidade geral de aprendizado — e essa capacitação tem de ser desenvolvida nas pessoas que eles supervisionam. Eles já não podem simplesmente comandar e controlar. Nem tampouco insistir em recompensar equipes pelos feitos notáveis de que eles mesmos são capazes de entregar. Ao contrário, com total apoio institucional, eles devem se reinventar como coaches, extraíndo energia e criatividade das pessoas com quem trabalham.

HERMINIA IBARRA é professora de comportamento organizacional na London Business School. Autora de Act like a leader, think like a leader e de Working identity: unconventional strategies for reinventing your career.

ANNE SCOULAR é cofundadora da Meyler Campbell, empresa que ensina líderes seniores a ser coaches. Professora associada na Saïd Business School da University of Oxford, autora de The financial times guide to business coaching.

Fonte: <https://hbrbr.com.br/o-lider-como-coach>