

Ampliando o valor do Coaching

Por Marshall Goldsmith |¹

Este estudo de um caso real mostra como um executivo pode expandir o alcance de um projeto de coaching simples (pessoal) para beneficiar a sua equipe e toda a empresa. Espero que o artigo também reforce a minha observação de que o elemento mais importante em um projeto de coaching executivo não é o coach.

Joe Smith é o presidente e Executivo Chefe (CEO) da *Clarkson Products*, uma divisão importante do *Grupo Clarkson*, e emprega mais de 40.000 pessoas. O *Grupo* está na lista “*Fortune 100*”, emprega mais de 100.000 pessoas, e é líder em seu setor.

Eu tive a oportunidade de trabalhar com Joe como *coach executivo* por mais de um ano. Embora eu não tenha certeza do quanto Joe aprendeu comigo durante este período, eu aprendi muito com ele e com a sua equipe! Espero que o grande trabalho feito por Joe e sua equipe traga algumas ideias que você pode usar – como *coach* ou como um líder que está sendo treinado.

Este estudo de um caso real mostra como um executivo pode expandir o alcance de um projeto de *coaching* simples (pessoal) para beneficiar a sua equipe e toda a empresa. Espero que o artigo também reforce a minha observação de que o elemento mais importante em um projeto de *coaching* executivo não é o *coach*. É o executivo que está sendo treinado e seus colegas de trabalho.

Ressalto que o meu processo de *coaching* é um pouco incomum. Minha missão é ajudar líderes de sucesso a conseguir mudanças positivas de comportamento em si mesmo, em seu pessoal e em suas equipes. Junto com cada cliente e seus gerentes, identificamos (1) quem são os principais interessados (*stakeholders*) no bom desempenho do meu cliente, e (2) quais são os comportamentos-chave que o meu cliente quer mudar. A empresa somente me paga depois de o meu cliente ter alcançado uma mudança positiva em comportamentos-chave, que foram identificados pelos principais interessados.

Começando o Projeto

Este projeto começou quando me encontrei com Bruce Jones, CEO do *Grupo Clarkson*, e Mary Washington, vice-presidente executivo de Recursos Humanos. Bruce declarou-se claramente ser “fã” de Joe. Ele disse-me que Joe era um líder fantástico, com resultados consistentes. Ele sentia que o *Grupo* se beneficiaria com Joe desempenhando um papel mais amplo dentro do *Grupo*, construindo relacionamentos com seus colegas em outras divisões.

Mary concordou que Joe era um recurso fundamental para a empresa e que toda a empresa poderia se beneficiar com sua maior participação. O *Grupo Clarkson*, como muitos de meus clientes, tenta aumentar a sinergia entre suas divisões e reforçar mais o trabalho em equipe em toda a empresa.

Quando eu conheci Joe, fiquei impressionado com o seu entusiasmo e amor por seu trabalho. Ele estava claramente no lugar onde queria estar. Joe se sentia muito orgulhoso com os produtos da *Clarkson*, bem como com as pessoas que trabalhavam com ele. Já trabalhei com mais de 70 dos principais CEO's. Conheci muitos líderes comprometidos. Joe é um dos líderes mais comprometidos que já conheci.

Joe gostou da proposta do nosso processo de *coaching*. Logo preparou uma lista com os principais interessados e pediu ao Bruce para validar essa lista. Então, começou a trabalhar comigo.

Coleta de Informações

Conduzi uma série de entrevistas reservadas com cada um dos interessados pré-selecionados por Joe. Tanto colegas como subordinados diretos concordavam que Joe era brilhante, dedicado, trabalhava duro, muito íntegro, grande realizador, muito organizado e um líder incrível de pessoas.

Seus pares sentiam que a empresa se beneficiaria se Joe fizesse um trabalho melhor de aproximação e formação de parcerias entre eles. Alguns acreditavam que Joe e sua equipe estavam tão focados na obtenção de resultados para a sua divisão que não davam atenção bastante à construção de sinergia e ao trabalho em equipe (com as demais divisões) em todo o *Grupo Clarkson*.

Os subordinados diretos de Joe concordavam que ele, sua equipe e o *Grupo* se beneficiariam se toda a equipe da *Clarkson Products* fizesse um trabalho melhor de aproximação com toda a empresa. Eles também queriam que Joe assegurasse que todos se sentissem incluídos. Alguns mencionaram que Joe estava tão centrado em realizar a sua missão que poderia (não intencionalmente) deixar de fora pessoas ou ideias que não estavam em sua “tela de radar”.

Os dados coletados nas entrevistas foram tabulados por tópico, de modo que nenhum entrevistado pudesse ser identificado. Depois de analisar comigo o relatório síntese das entrevistas, Joe disse que iria trabalhar na busca de “maior aproximação com toda a empresa e criação de parcerias com os colegas” como uma meta pessoal. E ainda expandiu essa meta para incluir toda a sua equipe.

Joe também se comprometeu a “assegurar a participação e a inclusão” de seus subordinados diretos. Joe apresentou as suas metas ao Bruce e ambos concordaram que elas eram metas de valor.

Envolvendo os Membros da Equipe

Os resultados de nossa pesquisa sobre mudanças de comportamento de líderes são claros. Quando os líderes solicitam *feedback*, |² fazem acompanhamento e envolvem os seus colegas de trabalho no processo de mudança, eles melhoram. Quando eles não fazem acompanhamento nem envolvem os seus colegas de trabalho, geralmente não são vistos como tendo melhorado.

Como parte do processo de *coaching*, Joe teve conversas reservadas com cada um de seus colegas e subordinados diretos sobre o que ele (Joe) tinha aprendido com os comentários deles. Ele lhes agradeceu pelo *feedback*, expressou a sua gratidão por seu envolvimento e comentários positivos, discutindo abertamente o que ele queria mudar e pedindo-lhes ideias sobre como ele poderia fazer um trabalho ainda melhor.

Após as conversas iniciais com seus subordinados diretos, Joe fez uma pequena modificação em uma de suas metas. Ele entendeu que seus subordinados diretos queriam que ele fizesse um grande trabalho de “inclusão e validação”. A *Clarkson Products* estava passando por momentos muito turbulentos. Vários membros da equipe de Joe queriam ter certeza de que ele estava “checando” e validando com eles se estavam caminhando na direção certa nestes momentos turbulentos.

Enquanto eu sempre recomendo a meus clientes de *coaching* que façam acompanhamento com seus principais interessados para obter ideias de melhoria, Joe surgiu com uma ideia ainda melhor. Ele envolveu toda a sua equipe! Assim, além de Joe pedir sugestões a seus colegas chave de forma regular, todos da equipe passaram a fazer o mesmo. Isso ampliou o benefício de “dar a mão” para muito além de qualquer coisa que Joe poderia fazer sozinho. Na verdade, a equipe de Joe estabeleceu uma matriz de verificação para os processos em curso de modo a garantir que todos estivessem “juntos no processo”. Regularmente, todos da equipe de Joe reportavam (à equipe) com quem haviam conversado e o que haviam aprendido. Eles compartilhavam as informações entre si para ajudar a melhorar o trabalho em equipe, a sinergia e a cooperação interfuncional.

Quanto à garantia de “inclusão e validação” com os subordinados diretos, Joe desenvolveu uma disciplina incrível. Ao final da discussão de cada tópico de mudança ou da reunião, ele consistentemente perguntava: “Existem mais ideias a serem consideradas?” e “Existem mais pessoas que precisamos consultar?”. Isto dava a todos a oportunidade de refletir e de certificar se todos puderam contribuir.

É comum, em reuniões de equipes de executivos de alto nível (como a de Joe), a presença de um “anel externo” de assessores que assistem às reuniões e passam informações aos membros da equipe (seus chefes) sobre os tópicos que estão

em discussão. Joe não só se certificava que todos de sua equipe haviam participado, como também buscava a participação de todos os assessores presentes na sala.

Ao longo do ano, tive reuniões de acompanhamento com subordinados diretos do Joe. Além dele próprio, cada um de seus subordinados diretos havia escolhido uma área para aperfeiçoamento pessoal. Dessa forma, o processo de *coaching* beneficiou não apenas ao Joe – beneficiou a todos de sua equipe.

Alguns de seus subordinados diretos inclusive mostraram grande maturidade ao dizer ao Joe: “Quando começamos este processo, eu criticava você por não me sentir incluído. Nos últimos meses, você fez tudo o que pode para incluir a todos. Você me pediu sugestões de modo regular. Tenho que admitir uma coisa: você nunca foi o problema. Às vezes eu não fui suficientemente assertivo para dizer o que pensava. Era mais fácil para mim culpá-lo do que assumir a minha própria responsabilidade.”

Um Ano Depois

No final do projeto de *coaching*, eu tive a oportunidade de entrevistar cada um dos 15 subordinados diretos de Joe e dos 10 colegas de trabalho no *Grupo*. Eles foram convidados a avaliar a melhoria de eficácia do Joe como líder usando uma escala de “-5” a “+5” (“0” indica “sem mudança”). Sem surpresas, as avaliações de melhoria foram excelentes. 40% de todas as respostas eram “+5”. Cerca de 85% eram “+3” ou mais. Ninguém deu ao Joe pontuação negativa em qualquer dos itens perguntados. Eu já li centenas de relatórios como este. E as pontuações obtidas (pelo Joe) foram excepcionalmente positivas.

No item “estender a mão e criar parcerias”, tanto seus subordinados diretos como seus colegas estavam extremamente satisfeitos com o seu progresso. Eles comentaram sobre a sua dedicação consistente para que “jogassem como uma equipe”. E perceberam como Joe tinha ido “além de sua obrigação” em reuniões, telefonemas e e-mails para se tornar um bom parceiro.

No item “garantir que a sua equipe dê a mão e construa parcerias”, suas notas foram igualmente positivas. Ambos os grupos comentaram sobre o processo (de acompanhamento) que ele colocou em curso com a sua equipe. Na verdade, alguns de seus subordinados diretos comentaram que seus colegas, em toda a empresa, também tinham começado a se tornar melhores jogadores de equipe. *(É muito mais fácil ser útil e apoiar alguém quando esta pessoa quer ser útil e apoiar você!)*

No item “assegurar validação e inclusão”, as pontuações de seus subordinados diretos não foram apenas positivas – elas foram incríveis! Seus 15 subordinados diretos fizeram mais de 100 comentários positivos e *nenhum* negativo. Quase

todos falaram da importância de serem perguntados de forma contínua, e da inclusão de todos os envolvidos numa decisão.

Como muitas empresas, os negócios do *Grupo Clarkson* foram impactados de forma significativa pelo *11 de Setembro* e seus desdobramentos. Este foi um ano extremamente difícil para Joe, sua equipe e sua empresa. Muitos membros de sua equipe observaram o quão fácil teria sido para Joe “afrouxar” e não buscar os colegas neste ano difícil. Ele teria a “desculpa pronta” para não levar adiante o projeto. E ficaram surpreendidos com a sua capacidade de envolver, inspirar e motivar as pessoas quando os tempos eram tão difíceis. Alguns dos comentários escritos eram mais do que apenas positivos – eles eram emocionantes.

Pontos de aprendizado para o Coaching

A variável chave que determina o sucesso do coaching não é o coach – é a pessoa que está sendo treinada, sua equipe e seus colegas de trabalho.

Joe enfrentou desafios e problemas maiores do que quase qualquer outro líder que eu treinei. Apesar disso, ele alcançou resultados excelentes na construção de relacionamentos com seus colegas e na inclusão de sua equipe. *E não foi por eu ter feito nada de especial.* Na verdade, eu já trabalhei muito mais tempo com pessoas que alcançaram bem menos.

Joe reforçou uma lição importante para mim (*como coach*): Eu só trabalho com pessoas comprometidas! Ou seja, com pessoas que, ao serem treinadas, nunca colocam a responsabilidade de suas mudanças no *coach*. Afinal, é a vida delas. Como um *personal trainer*, o *coach* pode ajudá-las a entrar em forma. Mas é a pessoa, em treinamento, quem precisa “malhar”.

Tanto Joe como a sua equipe foram modelos de dedicação e compromisso. Todo membro da equipe teve a atitude positiva “podemos” para melhorar o trabalho em equipe em todo o *Grupo Clarkson*. Os resultados positivos de Joe não foram apenas um reflexo de seus esforços pessoais – foram um reflexo dos esforços de todos de sua equipe.

Mudança verdadeira de longo prazo exige disciplina continuada na gestão de processos.

Uma das premissas mais falsas relativas a desenvolvimento de liderança afirma que “se entendem, vão fazer”. Se fosse verdade, todos que reconhecem a importância de uma dieta saudável e de exercícios físicos estariam em forma. Todo executivo que conheço é bastante esperto. Em termos de comportamento, todos sabem o que precisam fazer. *Joe fez!*

Joe definiu um processo e teve disciplina para se “segurar” a ele. E administrou o processo. Garantiu que as reuniões de acompanhamento fossem agendadas.

Teve a disciplina de perguntar – repetidamente: “Existem pessoas ou ideias que precisamos incluir?” Joe contou com Carrie, uma grande assistente executiva, que o ajudou a se manter e a manter sua equipe no caminho certo.

Envolver os membros da equipe e os principais interessados pode aumentar o valor do processo de coaching exponencialmente.

Não apenas Joe ficou melhor – todos em torno dele ficaram melhores! A equipe inteira de Joe esteve envolvida no processo. Todos estenderam a mão a toda a empresa para construir parcerias e aumentar a sinergia (do trabalho interfuncional). Todos na equipe de Joe escolheram “áreas de melhoria” pessoais e buscaram alcançá-las. Muitos membros da equipe de Joe, por iniciativa própria, implementaram o mesmo processo junto com suas equipes. Em alguns casos, pessoas de outras áreas estenderam a mão para a equipe de Joe de uma forma muito mais colaborativa.

Joe recebeu um desafio simples de mudança comportamental. Devido à forma como se dedicou ao seu aprimoramento pessoal, acabou beneficiando centenas de pessoas em todo o *Grupo Clarkson*.

¹ | Texto originalmente publicado em: ***The Art and Practice of Leadership Coaching*** – editado por Howard Morgan, Phil Harkins e Marshall Goldsmith. Wiley, 2005.

² | [NT] Marshall Goldsmith, em trabalhos mais recentes, enfatiza o uso de *feedforward* em substituição ao *feedback* tradicional. Ver “[Tente Feedforward em vez de Feedback](#)”.

O livro de **Marshall Goldsmith – *What Got You Here Won't Get You There*** – recebeu o *Prêmio Harold Longman de Livro de Negócios do Ano*, em 2007. Todos os seus artigos e vídeos on-line estão disponibilizados gratuitamente em: www.MarshallGoldsmithLibrary.com.

Tradução: **Rogério A. Machado** – *MSc in Management* - MIT (USA). PCC: *Professional Certified Coach* - IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional Leader Coach* - CoachU (USA), SLAC (Brasil). Maio 05, 2015. URL pessoal » <http://rogerioamachado.com/>.

≈