

Management and Performance Associates – Julho 2014

Os benefícios do hábito diário

“Nós somos o que repetidamente fazemos. Excelência, portanto, não é um ato e sim uma hábito.”
Aristóteles

Era um grupo de gerentes com muita experiência. O objetivo havia sido dado e todos trabalhavam em sua estratégia: uma conversa de *coaching* e feedback. O *coach* e seu *coachee* haviam sido identificados e estavam prontos para o que – acreditavam – seria um exercício simples e sem grandes surpresas. Bem... talvez não tenha sido bem assim.

Leôncio, o *coach*, tentava ter uma conversa com Cida sobre sua dificuldade em escutar os clientes em sua interação diária com eles. Ele abriu o diálogo dizendo: ***“Cida, você não acha que seria uma boa ideia começar a escutar mais os seus clientes?”*** Sem respirar continuou: ***“Me pergunto qual seria o seu problema... será que o seu trabalho não te motiva? Ou será que você acha seus clientes chatos?”***

Quem sabe você não tenha muita experiência. Diga... como posso te ajudar?” E como se ainda não tivesse sido suficiente, continuou: ***“Olha Cida, o que eu faria seria escutá-los.”***

Escutá-los muito. E recomendo que comece a dedicar mais tempo a eles se quiser alcançar os objetivos do mês” e, seguro, olhou para todos e disse: ***“Pronto! Missão cumprida”***.

Todos ficaram com a sensação de que o *coach* havia falhado dramaticamente – especialmente Cida, que arregalava e girava os olhos.

Vira e mexe, essa cena se repete. Não importa a empresa, nem a indústria nem a cidade ou a maturidade de quem se coloca no papel de *coach*. A confusão sobre o alcance do processo de *coaching* e do feedback é superlativa. Embora tenhamos falado sobre esse tema em outras newsletters, a frequência com que essa confusão acontece, sugere

que vale a pena tocarmos novamente nesse assunto. Vejamos:

- **Coaching não é ensinar nem treinar**

E muito menos, dizer o que o outro deve fazer! Coaching é um processo conversacional através do qual o *coach* realiza perguntas poderosas para que o *coachee* possa refletir sobre suas dificuldades de desempenho, possa encontrar as causas, identificar possíveis soluções e comprometer-se com um plano de ação, que o próprio *coachee* desenhará.

- **Nem todas as perguntas são poderosas**

Para que sejam poderosas, as perguntas devem ser abertas, simples, breves (por exemplo: Por quê?) e relacionadas com o que escutamos anteriormente do *coachee* ou com o ponto a explorar.

É desnecessário dizer que as perguntas que Leôncio fez não foram poderosas (fechadas, várias perguntas ao mesmo tempo, indutivas, de múltipla escolha, confusas).

- **Perguntar implica guardar silêncio para escutar a resposta**

Guardar silêncio e escutar são duas ações fundamentais que Leôncio não praticou. Imediatamente após a pergunta, mantenha-se em silêncio. Não continue perguntando. Dê ao outro tempo para pensar e colocar suas ideias em ordem. E escute - que é mais do que ficar em silêncio. Sinalize que você está escutando com um simples movimento de cabeça. Ou parafraseando o que escutou, que não é outra coisa senão fazer um breve resumo do que você acredita ter escutado para confirmar que seus filtros internos não distorceram o que foi dito. Demonstre ao outro que você está escutando e entendendo. Se não entendeu, aprofunde.

Lembre-se: Com que intenção você está escutando: para entender ou para refutar?

- **Feedback não é dizer ao outro o que ele deve fazer**

Na sua prática, Leôncio sequer chegou a dar feedback. Se tivesse dado, teríamos escutado (1) o

contexto sobre o tema da conversa, de forma específica e no momento oportuno. Além disso, (2) teria descrito o comportamento observado ou o resultado alcançado, como se estivesse projetando um filme da situação observada, sem conclusões, sem juízo de valores, sem adjetivos ou advérbios de tempo. (3) Teria explicado o impacto de seu comportamento, tanto positivo quanto negativo e – finalmente- (4) teriam discutido sobre os próximos passos que o *coachee* sugerisse e se comprometeria a seguir.

Leôncio não é o único, nem está sozinho nesse desafio. Apenas a prática poderá ajudá-lo a transformar essa prática em uma conversa que traga resultados para ambas as partes.

Transformar essa prática em um hábito, sem dúvida, vale a pena.

Até o próximo mês!