

Por que Clientes de Coaching Desistem

E como a Definição Efetiva de Metas pode fazer uma Diferença Positiva

Marshall Goldsmith e Kelly Goldsmith

Uma revisão de pesquisas sobre o estabelecimento de metas nos ajudou a entender melhor duas áreas chave de preocupação dos coaches de liderança: 1) *Por que as pessoas desistem das metas*, e 2) *Como o estabelecimento eficaz de metas pode ajudar a garantir a realização das metas no longo prazo*. A compreensão da dinâmica do estabelecimento e realização de metas pode ajudar os coaches a entender por que seus clientes, por vezes, perdem a motivação e como eles, como assessores na definição de metas, podem aumentar as chances de que seus clientes irão “colar no plano” e alcançar o final desejado.

Por que as pessoas com tanta frequência desistem de sua busca por aprimoramento pessoal? A maioria de nós compreende que “resoluções de Ano Novo” raramente vão além de janeiro – muito poucas duram até o meio do ano! O que acontece de errado?

Estão listados abaixo alguns motivos apresentados por pessoas que desistem de seus objetivos em seis importantes áreas. Após os motivos, há uma discussão acerca de implicações para coaches de liderança, com ideias de “medicina preventiva” – para que os clientes de coaching possam ficar mais propensos a atingir seus objetivos de mudança.

Propriedade

Em primeiro lugar, eu não tinha certeza se essa ideia de coaching iria funcionar. Eu tentei – e não fez muita diferença. Como eu imaginei, foi uma espécie de perda de tempo!

Um dos maiores erros em todos o desenvolvimento da liderança é a implantação de programas e iniciativas com a promessa de que “isso vai torná-lo melhor”. Um exemplo clássico é o processo de avaliação de desempenho. Muitas empresas mudam seus formulários de avaliação regularmente. Quanto isso costuma ajudar? Nada! Estas mudanças de formulários de avaliação apenas confundem os líderes e são vistas como exercícios de futilidade.

O que as empresas evitam enfrentar é o verdadeiro problema – que raramente é o formulário. O verdadeiro problema são os gestores que não têm a coragem ou a disciplina exigidas para fazer funcionar o processo de avaliação. O problema da abordagem “isso vai tornar você melhor” é que a ênfase é sobre “isso” e não em “você”. Clientes de coaching precisam entender que, em última análise, só “você mesmo” pode tornar “você melhor”.

As pessoas bem sucedidas tendem a ter uma elevada necessidade de autodeterminação. Em outras palavras, quanto mais os líderes se comprometem com o coaching e com a mudança de comportamento, porque acreditam no processo, mais provável fica que o processo dê certo. Quanto mais eles sentem que o processo está sendo imposto ou que eles estão apenas “fazendo um jogo” – menos provável fica que o processo funcione e dê resultados.

Coaches e empresas que tiveram mais sucesso em ajudar líderes a conseguir mudanças de longo prazo aprenderam uma grande lição: não trabalham com líderes que não “entram de cabeça” no

processo. Como coaches, temos de ter coragem para testar o compromisso de mudança de nosso cliente. Se os clientes estão apenas “jogando o jogo” sem um compromisso claro, precisamos estar dispostos a parar o processo – para o bem da empresa e para o bem da profissão de coaching.

No estabelecimento de metas, os coaches precisam garantir que os objetivos de mudança vêm de “dentro” de cada pessoa em treinamento e que não estão sendo simplesmente impostos sem um compromisso pessoal claro. Os coaches precisam deixar claro aos clientes que eles são responsáveis por suas próprias vidas. Como coaches, precisamos deixar claro que nós estamos lá para ajuda-los, como clientes, a fazer o seu trabalho – não para fazer o trabalho deles (ou por eles).

Tempo

Eu não tinha ideia de que este processo levaria tanto tempo. Não tenho certeza de que vale a pena!

Quem define metas tem uma tendência natural a subestimar o tempo necessário para atingi-las. Depois, tudo parece levar mais tempo do que nós pensamos que deveria! Quando o tempo decorrido trabalhando em direção ao nosso objetivo começa a exceder as expectativas, somos tentados a desistir do objetivo. Líderes impacientes e ocupados podem ser ainda mais sensíveis ao tempo do que a população em geral.

Enquanto o “viés de otimismo” sobre o tempo é verdadeiro, em geral, para todos que definem metas, ele pode ser um fator ainda mais forte em líderes que estão tentando mudar a percepção dos colegas de trabalho. Em geral, o nosso comportamento muda muito antes de a percepção dessa mudança ser sentida por nossos colegas. Temos a tendência a ver as pessoas de uma maneira que seja consistente com o estereótipo que firmamos anteriormente – e “procuramos” por comportamentos que comprovem estar correto o nosso estereótipo.

Colegas de trabalho são como qualquer pessoa. Pesquisa recente mostra que o envolvimento de longo prazo de colegas de trabalho está altamente correlacionado com a percepção de mudanças de líderes. E isso não é algo que muda de um dia para o outro. Executivos apressados frequentemente querem “marcar a caixinha” e assumir que – uma vez que eles entenderam o que fazer e comunicaram esse entendimento aos colegas – os seus problemas estão resolvidos. Como se o mundo real fosse assim tão simples.

No estabelecimento de metas com os líderes é importante ser realista sobre o tempo necessário para que elas produzam uma mudança positiva, de longo prazo, no comportamento. Hábitos que levaram 30~40 anos para se desenvolver não vão embora em uma semana. Deixe-os saber que a percepção dos outros pode lhes parecer “injusta” e que – mesmo quando há mudança de comportamento – os colegas podem levar meses para reconhecê-la plenamente. Desta forma, quando enfrentarem os desafios do tempo não vão achar que há algo “errado” com eles ou com seus colegas de trabalho. Eles vão perceber que esta é uma circunstância normal no processo de mudança. Com tempo, como mostra a pesquisa, a percepção dos colegas de trabalho começa a mudar e eles passam a apreciar o comportamento modificado do líder.

Dificuldade

Isso é muito mais difícil do que eu pensei que seria. Parecia tão simples quando estávamos começando!

O viés de otimismo de quem define metas se aplica tanto ao tempo como à dificuldade. Não só tudo leva mais tempo do que pensamos ser necessário – como também exige mais trabalho!

Líderes muitas vezes confundem dois termos que parecem ser sinônimos – mas que são bem diferentes: *simples* e *fácil*. Queremos acreditar que, uma vez que entendemos um conceito simples, vai ser fácil executar um plano e alcançar resultados. Se isso fosse verdade, todos que entendem que precisam seguir uma dieta saudável e fazer exercício físico regular estariam em forma. Livros de dieta estão quase sempre no topo das listas de *best-sellers*. Nosso desafio para entrar em forma – bem como para mudar nosso comportamento de liderança – não é entender, é fazer!

Mudança de longo prazo na eficácia da liderança requer um esforço real. Por exemplo, pode ser um desafio para líderes opinativos e ocupados adquirir a disciplina de parar, respirar e ouvir paciente e atentamente enquanto outros dizem coisas que eles podem não querer ouvir. Mesmo quando o líder compreende a necessidade de mudar – e mesmo tendo ele um grande desejo de mudar – é ainda difícil ter a disciplina para mudar.

No estabelecimento de metas, é importante que os líderes percebam que a verdadeira mudança só ocorrerá com trabalho real. Deixar o cliente se sentir bem no curto prazo – com declarações do tipo “isso é fácil” e “não será problema para você” – pode sair pela culatra no longo prazo, quando eles perceberem que a mudança não será fácil e que eles terão invariavelmente que enfrentar problemas no caminho para a melhoria. Deixar os líderes entender claramente o preço para o sucesso no início do processo de mudança vai ajudar a evitar decepções que podem ocorrer quando os desafios surgirem mais adiante no processo de mudança.

Distrações

Eu realmente gostaria de trabalhar no meu objetivo, mas a empresa está enfrentando um desafio único nesse momento. Penso ser melhor simplesmente deixar isso para um momento em que as coisas não estejam tão alucinadas.

Ao definir metas, os líderes têm uma tendência a subestimar distrações e objetivos concorrentes, os quais invariavelmente aparecem ao longo do processo. Um bom conselho que um coach pode dar um executivo é: “Não estou certo de qual crise vai aparecer! – mas sei bem que *alguma* crise vai aparecer”

Em alguns casos, a distração ou crise pode resultar de um problema; em outros casos, pode resultar de uma oportunidade. Por exemplo, a doença da *vaca louca* foi um problema inesperado que produziu uma crise para os executivos da indústria de embalagem de carne. É difícil se concentrar no desenvolvimento de longo prazo de líderes quando a empresa está passando por uma crise financeira imediata! Pelo lado positivo, a *Cabbage Patch Kids* [empresa americana de bonecos de pano] tornou-se uma febre e a empresa começou a vender muito mais bonecas do que imaginava. É também difícil se concentrar no desenvolvimento de lideranças a longo prazo quando a sua empresa tem uma “oportunidade única na vida” de obter um grande lucro a curto prazo!

No planejamento (para o futuro), os coaches precisam ajudar os executivos a assumir que distrações inesperadas e objetivos concorrentes surgirão. Nas projeções de mudança, deixe tempo para o “inesperado”. Planejando para distrações com antecedência, os líderes podem definir expectativas realistas para a mudança e ficar menos propensos a desistir do processo – quando surgirem dificuldades ou oportunidades especiais.

Recompensas

Por que estou trabalhando tão duro para me tornar um líder mais eficaz? Depois de todo o meu esforço – ainda não melhoramos o resultado deste ano!

Ao definir metas (de mudança comportamental), as pessoas tendem a ficar decepcionadas se a realização de uma meta não tem um impacto imediato em outras. Por exemplo, pessoas que fazem dieta e perdem peso podem desistir de continuar com o esforço para perder peso se mulheres (ou homens) não começarem logo a lhes dar mais atenção.

A *Hewitt Associates* [consultoria americana] tem pesquisas fascinantes que documentam a relação positiva de longo prazo entre investimento no desenvolvimento de liderança e sucesso financeiro. Essas pesquisas mostram que empresas que investem no desenvolvimento de líderes tendem a ter maiores lucros a longo prazo. Não há nenhuma pesquisa mostrando que o investimento em desenvolvimento de líderes produz maiores lucros no curto prazo.

Aumentar a eficácia da liderança é apenas um fator para o sucesso global da organização. Por exemplo, uma empresa pode estar com a estratégia errada ou vendendo o produto errado. Se a empresa segue pelo caminho errado – aumentar as competências de gestão só irá ajudá-la a chegar a lugar nenhum mais rápido!

Líderes precisam, eles mesmos, “comprar” o valor de um investimento no seu desenvolvimento a longo prazo. Se os clientes de coaching pensam que a melhoria na capacidade de liderança vai levar rapidamente a lucros de curto prazo, promoções ou reconhecimento – eles podem ficar desapontados e desistir quando estes benefícios não acontecerem imediatamente. Se os clientes de coaching “comprarem” o processo de mudança como um investimento a longo prazo no próprio desenvolvimento – como algo que vai ajudá-los a se tornarem mais eficazes ao longo de suas carreiras – eles estarão muito mais propensos a “pagar o preço” necessário para alcançar o sucesso.

Manutenção

Eu, realmente, acho que melhorei quando tive um coach... mas eu relaxei depois. O que eu devo fazer – ficar trabalhando essa coisa pelo resto da minha vida?

Uma vez que o líder pôs todo o esforço necessário para alcançar um objetivo, pode ser difícil ter que enfrentar a realidade para manter o comportamento ajustado. Uma das primeiras reações – de pessoas que fazem dieta ao atingir sua meta de peso – é pensar: “Estou bem! Agora posso voltar a comer... Vamos comemorar com muita pizza e cerveja!” É claro que esta mentalidade leva ao aumento de peso futuro e ao efeito “yo-yo”, infelizmente, tão comum nas dietas.

Os clientes de coaching precisam entender claramente que liderança é um processo – não é um status permanente. Líderes nunca “chegam lá”. Líderes estão sempre “chegando lá”. A única maneira do exercício [físico] ajudar as pessoas a se manterem em forma é quando elas enfrentam a realidade de que “tenho que exercitar pelo resto da minha vida!” Os líderes precisam aceitar que o desenvolvimento da liderança é um processo contínuo – nunca para. Liderança envolve relações humanas – relações mudam, pessoas mudam – e manter qualquer relação positiva requer atenção permanente durante um longo período de tempo. Não é porque alguém “ficou melhor” que seu estado de “melhoria” irá durar para sempre.

Em Síntese

Coaches podem ajudar líderes a definir metas que aumentem a probabilidade de mudança a longo prazo, ou ajuda-los a estabelecer metas que os façam se sentir bem no curto prazo – mas que os levem, prematuramente, à desilusão e à desistência.

O anúncio típico de produtos [bens e/ou serviços] para ajudar as pessoas a “entrar em forma” – fornece um grande exemplo do que não fazer na definição de metas. A mensagem é quase sempre a mesma: “Por um preço *incrivelmente pequeno* – você pode comprar um *produto revolucionário!* Tudo é *incrivelmente fácil e divertido...* Este produto vai produzir *resultados surpreendentes e quase imediatos*, e você vai ter *o corpo que sempre quis.*” A maioria desses comerciais induz você a pensar que não precisará exercícios e dieta durante anos – que você vai conquistar e continuar com um “*look jovem*” – e terá, com frequência, sexo maravilhoso pelo resto de sua vida.

Na realidade, não existe “solução rápida e fácil” – mudança real requer esforço real. A “solução rápida e fácil” raramente traz ajuste significativo. Distrações e soluções concorrentes vão acontecer – e quanto mais alto o nível do executivo, mais provável é que aconteçam. Melhorar as habilidades de liderança – assim como ficar em forma – não resolve todos os problemas da vida. E, finalmente, ser um *grande líder* é algo que os líderes precisam se comprometer a aperfeiçoar pelo resto de suas carreiras – para realmente se manterem grandes líderes!

Todas essas mensagens podem parecer “rudes”, mas são reais. Pessoas bem sucedidas não têm medo de metas desafiadoras. Na verdade – metas claras, específicas e desafiadoras – tendem a produzir os melhores resultados!

Coaches, que têm a coragem de colocar toda a verdade “de cara” e de desafiar os líderes no estabelecimento de metas, podem ser mais do que simples “amigos bem pagos”. Coaches honestos e desafiadores podem ajudar os líderes a fazer diferença real – tanto em suas organizações como na vida das pessoas que lideram.

Marshall Goldsmith foi indicado como um dos *10 Pensadores de Gestão mais Influentes do Mundo* pela *Thinkers50*, em 2011 e 2013. Seu livro “*What Got You Here Will not Get You There*” (*O que te trouxe até aqui não vai te levar adiante*) recebeu o Prêmio Harold Longman de Livro de Negócios do Ano, em 2007. Seus artigos e vídeos on-line estão disponíveis, gratuitamente, em: www.MarshallGoldsmithLibrary.com.

Kelly Goldsmith é Ph.D. em Marketing pela Yale University (2009). Ela começou sua carreira como professora de marketing na Kellogg School of Business da Northwestern University. Sua pesquisa de dissertação se concentra em como os objetivos dos consumidores afetam suas escolhas e comportamentos. Especificamente, centra-se na forma como os consumidores tomam decisões tendo metas conflitantes.

Tradução: **Rogério A. Machado** – PCC: *Professional Certified Coach* – IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional (Certified) Leader Coach* – CoachU (USA), SLAC (Brasil). MSc in Management – MIT (USA). URL pessoal – <http://rogerioamachado.com/> – jan 25, 2015.

≈