

Nome da prática: Coaching no Tribunal

1. Identificação do problema

Coaching é uma metodologia que tem como objetivo aumentar o desempenho de um indivíduo, de um grupo ou de equipes, integrando conhecimentos, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional devidamente habilitado (coach). Por meio do *coaching*, busca-se satisfazer necessidades como: atingir objetivos, alavancar resultados, solucionar problemas e desenvolver novas habilidades. Além disso, *coaching* é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais direcionado à superação de desafios e conquista de resultados planejados. Essa metodologia tem um forte potencial de ajudar os gestores a liderar suas equipes e de auxiliar os demais servidores a alcançar seus objetivos no campo pessoal e também no profissional.

Tendo como base esse forte potencial de apoio ao gestor e aos servidores para que aprimorem suas competências, em meados de 2016, renasceu, na equipe responsável pelo aprimoramento de competências gerenciais do STJ, um grande interesse em implementar essa metodologia no Tribunal, começando pelos gestores. Porém, considerando experiências anteriores (outras equipes já haviam pensado em implementar o *coaching* no Tribunal), sabia-se que as tratativas esbarrariam em dois relevantes obstáculos, aqui esclarecidos em forma de perguntas:

1- “Como implementar uma metodologia tão cara no Tribunal?” O Superior Tribunal de Justiça passava, à época, por um momento de muita austeridade e havia uma grande preocupação com a economia de recursos financeiros. Havia um limite de valor de até R\$ 8 mil reais por turma para implementação de qualquer ação de educação, sendo que empresas especializadas chegavam a cobrar esse mesmo valor por participante do programa.

2- “Como proceder para que o público interno aceite o *coaching*?” Afinal, a metodologia achava-se em fase de crescimento, porém, podia-se dizer que se tratava de um avanço desordenado, em que muitas empresas prestavam o serviço, com vários profissionais formados, mas com uma crescente falta de padronização e clareza quanto à metodologia e consequente falta de credibilidade.

2. Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Como forma de vencer o primeiro obstáculo “Como implementar uma metodologia tão cara no Tribunal?”, o STJ adotou os seguintes passos:

1- Buscar no próprio STJ servidores que já tinham a formação na metodologia.

2- Desenhar o programa, que apresentaria o *coaching* em três modalidades diferentes (*coaching* de grupos, de equipes e individual)

a. *Coaching* de grupos: atendimento de grupos (gestores de unidades diferentes) de até 15 gestores, com carga horária de 30 horas, sendo encontros semanais + 6 horas de atendimento individual para cada um dos participantes da turma.

Nos encontros são trabalhadas seis competências definidas nas reuniões de diagnóstico com a com a equipe da macrounidade *Coaching* de equipes

b. *Coaching* de equipes: modelo idêntico ao *coaching* de grupos, porém visando atender uma equipe (grupo organizado composto por líder e liderados que buscam um objetivo da unidade)

c. *Coaching* individual: 12 horas de atendimentos individuais semanais com uma hora de duração para cada encontro

3- Constatou-se que se os *coaches* do Tribunal fossem contratados para atuar no programa, o custo seria reduzido se comparado ao orçamento de empresas particulares, porém dado o momento de muita austeridade, ainda assim o valor seria muito elevado. Esse contexto fez com que o Tribunal emitisse a Resolução STJ/GP de nº 1, de 16 de janeiro de 2018, e, além de incluir a figura do *coach* individual, ainda revisou os valores para concessão e pagamento da Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GEC). A modificação atendeu os anseios de economia do Tribunal e dos *coaches* participantes, uma vez que, apesar do valor ser mais baixo, o Tribunal prestava um apoio no sentido de disponibilizar o local de atendimento.

Como forma de vencer o obstáculo “Como faremos para que o público aceite o *coaching*?”, foram adotadas as seguintes metodologias:

a. Antes da implementação do programa de *coaching* propriamente dito, foi colocado em prática um plano de sensibilização para que os servidores do Tribunal estivessem mais informados acerca da metodologia e abertos para sua implantação. Esse plano de divulgação foi composto por pílulas de conhecimento (artigos e *podcasts*) e palestras de sensibilização que visavam responder as seguintes perguntas: “O que é *coaching*?” e “Como o *coaching* pode me ajudar”. As ações que compuseram essa sensibilização foram as seguintes:

i. Veiculação do artigo na *intranet do STJ* intitulado “Ei Gestor, você sabe o que é *coaching*?”, redigido pelos servidores e *coaches* Jeanne Silva Nogueira e Ricardo da Costa Marques;

ii. Gravação e veiculação de um *podcast*, onde estavam envolvidos servidores *coaches* do Tribunal e o *coach* e palestrante, já conhecido pelos gestores do Tribunal, Marco Brito;

iii. Palestra “Encontro com Notáveis: Portas Abertas para o *coaching*”, com o João Cordeiro, visando sensibilizar os servidores para a metodologia. Cabe elucidar que, na abertura

da palestra, buscou-se o envolvimento de servidores da alta administração do Tribunal como forma de conferir credibilidade à metodologia.

Ainda, com relação à sensibilização, houve o cuidado de, antes de iniciar-se uma turma de *coaching*, em alguma unidade do Tribunal, ser feita também uma palestra para todos os servidores (participantes ou não do processo) para que, posteriormente, os participantes fossem acolhidos. Essa preocupação existiu, tendo em vista que, geralmente, as pessoas que passam por um processo de *coaching* saem bastante motivadas e estimuladas a colocar o aprendizado em prática. Com isso, conclui-se que, se o ambiente não estiver propício a essas mudanças, o *coaching* não impactaria de forma benéfica a instituição.

b. Escassez de vagas: mesmo havendo, à época, possibilidade em se oferecer mais vagas no processo de *coaching*, a equipe responsável tinha o cuidado para que o senso de escassez não findasse. Então, era sempre oferecido um número menor de vagas do que a quantidade de interessados. Desta forma, esperava-se contribuir para que o processo de inscrição se encerrasse rapidamente, com o objetivo de que os servidores valorizassem e buscassem novas oportunidades.

c. Precaução na inclusão de novos *coaches* no programa: os *coaches*, em um primeiro momento, atuavam em pares com *coaches* mais antigos no programa, a fim de absorverem e replicarem a metodologia, com responsabilidade.

d. Acompanhamento dos *coaches* envolvidos no processo: foram realizadas reuniões semanais com os *coaches* envolvidos para troca de ferramentas e eliminação de dúvidas.

3. Resultados e benefícios alcançados

Como benefícios, pode-se citar:

1. Alcance dos servidores de áreas sensíveis, como por exemplo chefes de gabinete que, até então, eram alcançados, em sua maioria, apenas por treinamentos no formato à distância. Hoje temos seis chefes de gabinete que participaram de alguma maneira do *coaching* individual. Também foi implementada uma turma de *coaching* de equipes para o gabinete do Ministro Benedito Gonçalves.

2. Valorização dos servidores da casa que puderam atuar como *coaches*. E ainda cabe elucidar que o processo era muito facilitado pelo fato dos *coaches* conhecerem muito bem a realidade de seus *coachees*.

3. Todos resultados da avaliação de reação foram positivos, o que indica que a metodologia agradou os envolvidos. Abaixo, alguns comentários colhidos de avaliações de reação:

- “Pessoalmente, graças ao processo de *Coaching Individual*, tive uma mudança excelente no meu comportamento profissional e pessoal refletindo de forma prática no meu local de trabalho e também fora dele”.
- “Adorei o curso. Veio no momento certo e me ajudou muito na transição da reestruturação que área onde trabalho está sofrendo. Grande aprendizado. Me encantei com a técnica e pretendo me aprofundar nos estudos”.

4. Economia financeira do Tribunal ao implementar o projeto de *coaching* nos moldes descritos, não contando com o apoio de uma empresa externa.

4. Custos e recursos envolvidos na implementação

a. Valor do *coaching* individual:

Coaching individual	
Palestra de Sensibilização	R\$836,10
Valor da GEC	Aproximadamente R\$261,28
Quantidade de horas	12
Quantidade de participantes	15
Valor da turma	R\$44.208,60
Quantidade de participantes	15
Valor por participante	R\$2.947,24

b. Valor do *coaching* de equipes:

Coaching em grupo ou equipes	
Palestra de sensibilização	R\$836,10
Coaching de grupo	R\$ 11.705,40
Coaching Individual	R\$ 22.888,08
Total	R\$ 35.429,58
Quantidade de participantes	15
Valor por participante	R\$2.361,92

c. Valor da palestra de sensibilização “Encontro com Notáveis: Portas abertas para o *coaching*”, com João Cordeiro.

Coaching em grupo ou equipes	
Palestra de sensibilização	R\$22.910,00
Quantidade de participantes	200
Valor por participante	R\$114,55

O custo total para a implementação do programa de *coaching* incluindo uma palestra de sensibilização para os servidores, uma edição do *coaching* em grupo e uma edição do *coaching* individual é de R\$ 102.548,18 (cento e dois mil quinhentos e quarenta e oito reais e dezoito centavos)

Não houve custo com relação à gravação do *podcast* ou com a produção do artigo. Ambos foram produzidos por servidores utilizando-os equipamentos já disponíveis no STJ. O *coach* Marco Brito, envolvido no *podcast*, aceitou o convite do Tribunal e atuou de forma gratuita.

5. Características inovadoras da prática

Pode-se destacar como inovador o próprio programa *coaching* no Tribunal. O formato, como foi elaborado, não se encontra em nenhum outro órgão da Administração Pública. Exemplo disso, foram as diversas reuniões de *benchmark* solicitadas por representantes de órgãos como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, Supremo Tribunal Federal, Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e a Universidade de Brasília, dentre outros, com o intuito de conhecer o programa.

Dentro do programa de *coaching*, pode-se destacar o formato de *coaching* em grupos que também não foi implementado em outro órgão.

Outra prática inovadora seria a forma como os *coaches* foram, paulatinamente, inseridos no processo.

Ressalta-se também a adequação do valor da GEC como forma a atender a necessidade de economia do Tribunal.

6. Tempo de implementação

Desde a divulgação do artigo “Ei, gestor: você sabe o que é *coaching*?” até o fim da primeira turma de *coaching* de equipes o tempo decorrido foi de um ano e oito dias.

7. Dificuldades encontradas durante a implementação

1. Dificuldade em implementar o *coaching* em grupo em conjunto com o *coaching* individual: há uma indicação das escolas de *coaching* de que seja feito o acompanhamento individual daqueles que estão participando do processo de *coaching* em grupo. Não pudemos atuar dessa maneira na primeira turma de *coaching* em grupo, uma vez que o custo se elevaria. Desta forma, houve um trabalho de conscientização sobre a importância deste movimento, até que, finalmente, conseguimos implementar uma turma de *coaching* em grupo nesses moldes.

2. Ausência de literatura para a criação do programa: para implementar o *coaching* de grupo não foi encontrada nenhuma instrução em livros ou artigos brasileiros, o que fez com que os *coaches* responsáveis pela primeira edição do *coaching* em grupo (Jeanne Nogueira e Ricardo Marques) buscassem livros americanos e treinamentos diversos para montar a primeira turma.

8. Potencial de replicação da prática em outros órgãos

Desde que o órgão tenha *coaches* formados ou tenha a possibilidade de contar com o apoio de *coaches* de outros órgãos, é possível que este programa seja implementado em até seis meses se forem empregadas diretrizes do STJ.