

→ gestão **mercado**

TREINO PARA O SUCESSO

Amplamente difundido nos Estados Unidos, o coaching ganha corpo entre os executivos brasileiros que passaram a desenvolver a carreira com novos olhos, reorientando caminhos e enxergando novas possibilidades com base em riscos calculados.

Texto André Lima



SE VOCÊ AINDA NÃO PAROU PARA PENSAR a quantas anda a sua vida profissional nem se decidiu a fazer algo mais efetivo em favor dela, é bom começar a refletir seriamente sobre o assunto. Executivo que preza a carreira hoje em dia não dispensa um bom aconselhamento - seja para rever e otimizar a performance no trabalho, melhorar o relacionamento interpessoal ou alçar novos vôos.

Nesse processo, a idéia é sair de uma determinada situação (o que se é) para uma posição mais interessante (o que se quer ser ou o que a empresa projeta para você). Esse processo de deslocamento na profissão é conhecido como coaching e está em alta no mundo corporativo, sobretudo no Brasil.

Em tempos de globalização e concorrência acirrada, o *coaching* assumiu diversos formatos voltados para a reorientação profissional. Há o coaching executivo, de negócios ou empresarial, de transição de carreira, de equipe, apreciação, pessoal e, por

último, dirigido a jovens (*veja boxe na próxima página*). Em comum, apenas o fato de ser uma tendência que cresce no Brasil, mas que precisa ser diferenciada de outras atividades - como consultoria de recolocação, headhunter e mentoring.

O QUE É ISSO?

Segundo Rosa Krausz, presidente da Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial (Abracem), o coach é o profissional que estimula alguém (no caso, o coachee ou cliente) a encontrar alternativas que o levem aos resultados que deseja alcançar. "Seu papel é ser parceiro na busca da expansão da consciência, tanto profissional como pessoal", fala. Trocando em miúdos, ele estabelece uma parceria.

Há dez anos, um executivo que contratava um coach era visto com maus olhos. Hoje, se não admite esse profissional nem sempre consegue dar o *upgrade* de que necessita na carreira", observa o coach João Luiz Mendonça Cortez.

Cortez explica que o trabalho consiste em estimular o potencial do cliente para que ele atinja os objetivos previamente traçados. Exatamente como ocorre com uma atividade esportiva, em que temos as figuras do técnico e do atleta. Além do mercado, o profissional muitas vezes têm que vencer adversários internos, ou seja, seus próprios fantasmas.

É justamente aí que o coach pode ser valioso. "O processo de coaching ilumina pontos cegos que normalmente a pessoa não percebe. É como uma lanterna num quarto escuro", compara. Tudo porque o trabalho consiste, em grande parte, em fazer perguntas ao cliente. Ao contrário da consultoria, cuja função é dar respostas, o coaching não aponta caminhos, mas estimula o executivo a descobrir suas próprias saídas.

"O consultor não aponta caminhos, mas estimula o executivo a descobrir suas próprias saídas. Ele é como uma luz no fim do túnel"

Por exemplo: a quem não se imagina gerenciando uma nova área na empresa, o coach pode perguntar: "você já viveu alguma situação semelhante?". É com base em questionamentos como esse, associados a exercícios práticos no dia-a-dia do trabalho, que o profissional reflete sobre sua carreira e consegue enxergar luz no fim do túnel.

"O coaching pode ajudar o profissional a encontrar novos caminhos na empresa, em outra companhia ou até como empreendedor"

ESCOLHA O SEU COACH

Não há regras para saber se um *coach* é realmente bom. Para facilitar a vida, os especialistas sugerem que se lance mão do networking, pois boas indicações geralmente não falham. Outra opção é consultar a lista de profissionais no site da Abracem (www.abracem.org.br). Aqui, você aprende a diferenciar os principais tipos para então escolher o mais adequado às suas necessidades.

COACHING EXECUTIVO

- é para quem tem experiência profissional e está se preparando para novos desafios. Também é o mais procurado pelos gestores de RH, que precisam acompanhar o desenvolvimento de profissionais que já passaram por um processo de coaching. Pode ser contratado por iniciativa do executivo ou pela empresa para desenvolver habilidades gerenciais na equipe.

DE NEGÓCIOS OU EMPRESARIAL

- orienta empreendedores, empresários e gestores para encontrar

soluções que melhorem a gestão dos negócios. É recomendado para os que desejam iniciar seu próprio negócio ou fazer investimentos.

DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA

- trabalha aspectos relacionados à carreira, como mudança de profissão, de empresa, de cargo ou de área. É procurado por profissionais que estejam buscando novos desafios dentro ou fora da sua organização.

NÃO CONFUNDA Existem outras atividades que, embora diferentes, por vezes são confundidas no mercado com *coaching*. Saiba diferenciá-las:

□ **HEADHUNTER** - é o caçador de talentos, profissional contratado pelas companhias para descobrir executivos no mercado para posições em aberto.

□ **CONSULTORIA DE RECOLOCAÇÃO** - tem a função de recolocar o profissional no mercado.

MENTORING - é realizado dentro da empresa por profissionais mais maduros, que orientam colaboradores mais jovens ou recém-admitidos na corporação. Em geral, o mentoring é uma espécie de guru - um mentor ou mestre que tem uma visão interna bem ampla da empresa.

TREINO PARA O SUCESSO

Amplamente difundido nos Estados Unidos, o coaching ganha corpo entre os executivos brasileiros que passaram a desenvolver a carreira com novos olhos, reorientando caminhos e enxergando novas possibilidades com base em riscos calculados

RELAÇÃO CONFIÁVEL

Nessa relação, a confidencialidade é requisito indispensável. Muitas vezes, o consultor terá que fazer o desagradável papel de inquisidor. "Deve

conversar com o coachee para entender a meta que ele almeja e aí fazê-lo perceber novas possibilidades até então desconsideradas", diz Cortez.

"Numa sessão de coaching você não discute o déficit de uma pessoa, mas conversa sobre os momentos de sucesso dela para aplicar os pontos fortes na fase atual", confirma Renato Ricci, coach executivo e de transição de carreira.

Esse foi o caso de uma executiva, ex-cliente de Ricci, que mudou de área, assumindo um desafio inesperado. Depois de trabalhar mais de 20 anos na Varig, ela desejava assumir uma nova função em outra companhia aérea. O coaching, entretanto, acenou com a possibilidade de seguir vôo solo. Bastaram quatro semanas de imersão para ela decidir abrir uma empresa de atendimento a outras companhias aéreas, focada no treinamento de comandantes na área de gestão de pessoas.

Com Dezeé Mineiro, presidente para a América Latina da DQS - Associação Alemã para Certificação de Sistema de Gestão -, o processo foi um pouco diferente. E ela otimizou sua performance como líder. "Precisava aprender a lidar melhor com alguns colaboradores e dar o feedback para ajudar a transformar essas pessoas", diz a executiva, que tem sob o seu comando 80 funcionários e desejava incrementar o relacionamento interpessoal com dois deles.

"Para minha surpresa, o resultado foi muito positivo. Melhorei muito em outros pontos, além do feedback. Aprendi a ouvir as pessoas e a trabalhar mais com o planejamento. Hoje, vejo o desafio como um meio de desenvolver o meu trabalho."

Dezeé se identificou tanto com o processo que deu continuidade às sessões semanais, iniciadas em 2006. Hoje, já se vê como uma espécie de multiplicadora na empresa.

COMO SE TORNAR UM...

De acordo com os especialistas da área, em geral trabalham como coach profissionais que ocupam posições gerenciais na área de Recursos Humanos ou que já estiveram à frente da diretoria de multinacionais, mas agora seguem carreira solo. Segundo o International Coaching Community (ICC), o número de coaches no mundo já beira os 12 mil. Para se formar em coaching é necessário fazer um curso, devidamente regulamentado por associações específicas como a International Coaching Federation e a Worldwide Association of Business Coaches (WABC). Na WABC, a formação tem 120 horas e duração média de nove meses. No processo de avaliação, também contam pontos a experiência profissional e a formação acadêmica do candidato. Tanto que nos encontros de formação de coaching é comum os aprendizes contribuírem com conteúdos trazidos de suas experiências profissionais, enriquecendo o debate e ajudando a melhorar a capacidade de reflexão. "Ser um coach exige responsabilidade, ética, equilíbrio interno e respeito ao cliente", observa Krausz. "Existem ofertas de cursos com 20 horas, ministrados por qualquer pessoa. Esses cursos prometem que as pessoas sairão de lá como um coach, mas não estarão suficientemente preparadas", alerta a especialista. Os pré-requisitos para ter credibilidade como coach são um excelente currículo e fazer parte da Abracem e da WABC. Para se credenciar, é necessário comprovar os últimos cinco anos de atividade profissional e pós-graduação nas áreas de gestão e RH.





NOVOS DESAFIOS

Quem também mudou de vida a partir do *coaching* foi Rogério Goulart, ex-CEO da área de Tecnologia e atualmente gerente de Projetos de uma das maiores operadoras de plano de saúde do país. Tudo começou quando a empresa decidiu fazer uma pesquisa de clima organizacional e a avaliação de Goulart não foi das mais positivas.

"Por ser perfeccionista, cobrava resultados das pessoas, deixando o aspecto humano de lado", reconhece. Na época, o diagnóstico minou sua auto-confiança. Da área de

RENATO RICCI

"Num processo de coaching, você discute os pontos fortes do candidato para aplicá-los posteriormente"

Tecnologia, onde comandava 40 colaboradores, migrou para outro setor. "A sensação que tive foi a de que meu castelo havia ruído. Estava sozinho numa nova área e, no plano pessoal, em processo de separação da minha esposa."

Há 14 anos na empresa, o gerente não esperava passar por uma mudança tão brusca. "Naquele momento, fiquei cheio de dúvidas". A alta direção da empresa ofereceu a ele a oportunidade do coaching, pois acreditava que seu potencial como gestor poderia ser melhor aproveitado. Num primeiro momento, ele viu a sugestão com ceticismo.

"A sensação era de que eu não precisava mudar nada. Tinha uma equipe com 40 pessoas e achava que tudo estava muito bem". Superada a resistência inicial e após a primeira conversa com o coach, Goulart passou a enxergar a experiência como uma possibilidade de corrigir seu comportamento. Ao todo foram oito

sessões, realizadas a cada quinze dias, com conversas e situações práticas simuladas no dia-a-dia do próprio trabalho.

"Existe um pacto de confiança, como se fosse uma relação entre médico e paciente", compara. Com essa relação, ele aprendeu a manter o autocontrole em situações adversas. O coaching também aguçou sua autocrítica e elevou a qualidade do relacionamento com os colaboradores.

Atualmente, Goulart se considera um vencedor. Está conduzindo uma nova equipe, formada por dez pessoas. "Era um profissional arrogante, prepotente. Hoje, o meu processo de gestão é participativo. Para tomar uma decisão, ouço mais as pessoas."

VALE QUANTO PESA?

A duração do processo de *coaching* varia muito. Existem casos em que pode chegar a um ano. Mas o comum é de duas a 12 sessões com até 2 horas cada uma. O tempo médio mundial de atendimento pode chegar a três meses, com encontros presenciais ou por telefone. No Brasil, a maior parte das sessões é realizada pessoalmente. Quem se propuser a contratar o serviço, vai ter que colocar a mão no bolso. Os valores são salgados e oscilam com a demanda e o posto do executivo. Em São Paulo, cidade na qual se concentra a maior parte desses "conselheiros", o preço médio vai de R\$ 150 a R\$ 700 a hora.