



COACHING: MODO DE USAR

RELATIVAMENTE RECENTE NAS ORGANIZAÇÕES, O *COACHING* É UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL QUE SERVE, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, PARA NOS TORNAR VERSÕES UM POUCO MELHORES DE NÓS MESMOS

| POR ANA LUISA VIEIRA PLIOPAS

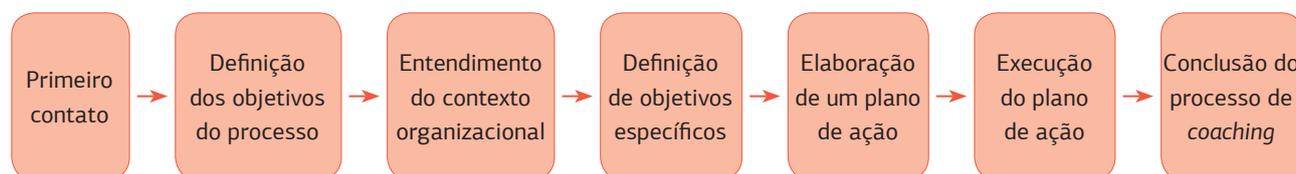
Nos últimos anos, o termo *coaching* vem se incorporando rapidamente ao vocabulário e ao dia-a-dia das organizações. Mas por se tratar de uma prática ainda recente, que surgiu na década de 1990, há uma certa confusão a respeito do conceito. Por ser fundamentada em diferentes áreas do conhecimento – como Psicologia e Filosofia – e influenciada por diferentes práticas da Administração, da cultura organizacional e até mesmo dos esportes, a atividade pode deixar a dúvida: afinal, o que é *coaching* e para que serve?

SOB MEDIDA

Coaching é um processo de desenvolvimento individualizado, feito sob medida para uma pessoa específica. O exemplo fictício de Jaime, um supervisor recém-promovido a

gerente, pode nos ajudar a entender melhor essa definição. Nosso personagem exerceu a atividade de supervisor de projetos de tecnologia por três anos com muito sucesso, principalmente pelo rigor com que cumpria o cronograma e por ser assertivo em suas argumentações em reuniões. Sob sua supervisão, os projetos sempre andavam. O bom desempenho levou à sua promoção como gerente de desenvolvimento, com equipe de 20 subordinados, e foi aí que os problemas começaram. A maneira assertiva e rigorosa de lidar com pessoas, que antes era uma vantagem, agora começou a provocar insatisfação na equipe e aumento do *turnover*. Foi neste momento que a empresa decidiu contratar um *coach*.

Mas o que exatamente esse *coach* faz? Mesmo sendo um processo individualizado, a atividade de *coaching* segue, em geral, algumas etapas, mostradas na figura abaixo.



O COACHING OFERECE CONDIÇÕES PARA QUE O PROFISSIONAL SE CONSCIENTIZE DE SI MESMO E DO IMPACTO QUE TEM SOBRE OUTRAS PESSOAS

PRIMEIRO CONTATO

Sessões de *coaching* são conversas em que o *coach* dá condições para que seu cliente se conscientize de si mesmo e do impacto que tem sobre outras pessoas. Elas também permitem que o cliente examine as suas possibilidades diante de uma situação e só são produtivas se for estabelecida uma relação de confiança entre o cliente e o *coach*. O primeiro contato serve para que ambos avaliem se tal relacionamento poderá ser construído.

No caso de Jaime, três *coaches* diferentes lhe foram apresentados pela área de Recursos Humanos da empresa. Ele, então, escolheu aquele com quem se sentiu mais à vontade e que lhe fez sentir mais segurança de que atingiria os resultados desejados.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Um dos pilares fundamentais de *coaching* é o sigilo sobre o que é dito nas sessões. Sem dúvida, isso pode levar a um desconforto da organização, que, ao financiar o processo, quer saber se o desenvolvimento do indivíduo atende às suas necessidades. É importante que o chefe, juntamente a um profissional de Recursos Humanos e o próprio funcionário, esclareça para o *coach* qual o desenvolvimento esperado. Em geral, isso é feito em uma reunião entre o cliente e seu gestor com a presença de Recursos Humanos, e o *coach* facilita esta interação.

No caso de Jaime, seu chefe expressou que esperava que sua área atingisse todas as metas de entrega e que o clima entre o colaborador e sua equipe fosse amistoso e positivo. Já o profissional de RH ressaltou a importância de baixar o *turnover* da área.

ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Mary Beth O'Neill, renomada autora na área, sugere que no processo de *coaching* diferentes "sistemas" interagem. O primeiro é o mais íntimo e diz respeito ao próprio cliente: suas motivações, características e objetivos pessoais. Em seguida vem o sistema da organização, dos subordinados do indivíduo, de seus pares e clientes. Finalmente, há o contexto socioeconômico no qual a organização está inserida. Entender como o indivíduo é percebido pelo sistema organizacional é um dos fatores que mais propiciam desenvolvimento ao cliente. Na maior parte das vezes, as pessoas não têm ideia

de como seu comportamento afeta os outros. Muitos *coaches* têm a prática de entrevistar pessoas que interagem com seu cliente, obtendo, assim, acesso a tais percepções.

No nosso exemplo, o *coach* entendeu que Jaime causava temor a seus subordinados. Parte do medo era reflexo das interações na antiga posição ocupada por ele, e outra parte estava relacionada ao hábito que tinha de interpelar seus subordinados na presença de outras pessoas. Embora os questionamentos fossem objetivos e não tivessem qualquer intenção de repreender, Jaime é um homem grande, de voz grave e imponente, e estas interações eram percebidas por seus subordinados como reprimendas públicas.

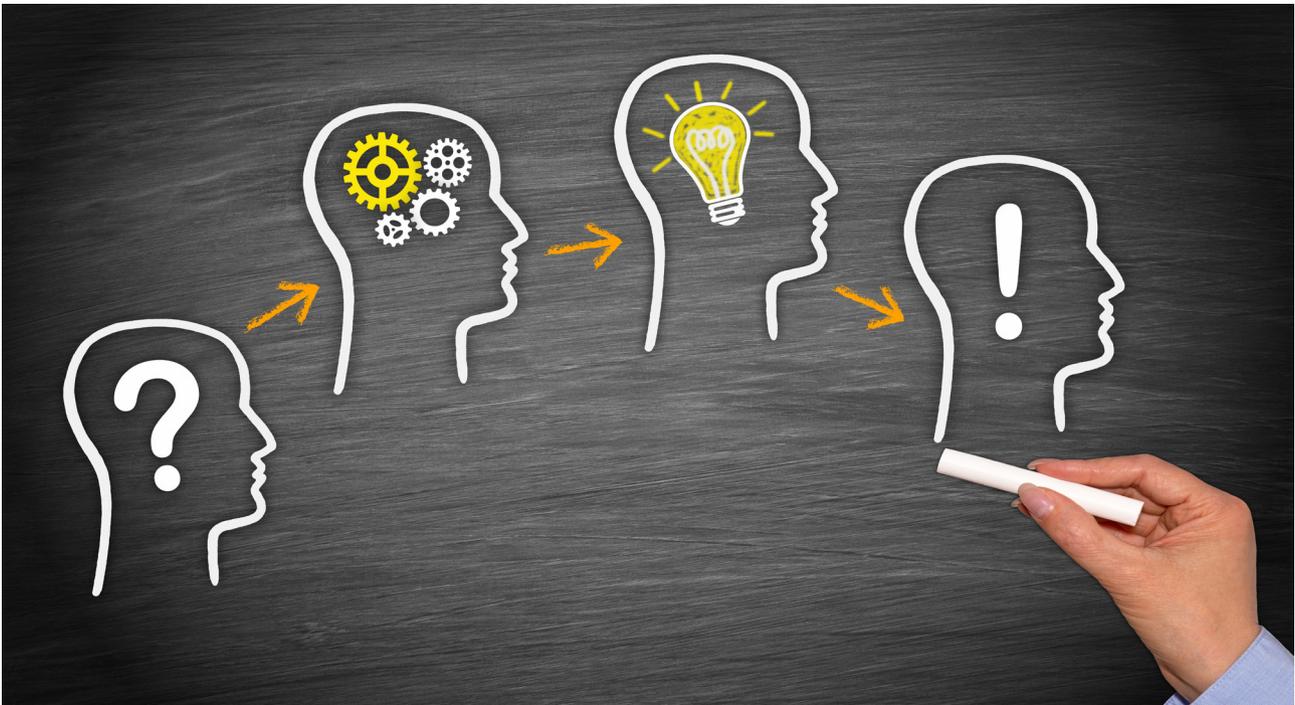
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esclarecidas as expectativas, e com o conhecimento sobre os impactos que o comportamento do cliente causa nas pessoas com as quais interage, *coach* e cliente definem, de maneira positiva, onde querem chegar com o processo. Esta é, em geral, a etapa na qual ambos buscam um objetivo inspirador, que mobilize o cliente para a ação. Muitos *coaches* usam fundamentos de psicologia positiva, cujo precursor é Martin Seligman, para ajudar seus clientes a elaborarem objetivos alinhados com o que de fato os mobiliza, tais como "ter uma empresa que promova o bem-estar das pessoas" ou ainda "liderar uma equipe de alta performance". A ideia é buscar, junto ao cliente, o que o movimenta e evitar criar uma lista burocrática de coisas a fazer.

Durante o processo de *coaching*, Jaime deixou claro que seu interesse na empresa vai além da tecnologia, que é fascinado pelo negócio e que vê a tecnologia como um meio fundamental para a companhia crescer e inovar. Assim, seu objetivo passou a ser transmitir e exercitar tal visão nas interações com sua equipe – sem dúvida, um avanço em relação ao intuito inicial de ser um chefe amistoso e simpático.

PLANO DE AÇÃO

Definido um objetivo que mobilize o cliente, passa-se então à construção de um plano de ação. Nesta etapa, debatem-se possibilidades e obstáculos, apontam-se riscos e identificam-se caminhos alternativos. Se na etapa anterior o objetivo era buscar o combustível para a ação, nesta fase é construir o caminho que leva o cliente a seus objetivos.



Jaime queria delegar mais e identificar um sucessor. No processo de *coaching*, ele notou que, em geral, era ele quem falava a maior parte do tempo nas reuniões com sua equipe, e se conscientizou de que o comportamento de “tomar conta da casa” dava pouco espaço para seus subordinados se desenvolverem.

EXECUÇÃO DO PLANO

Nesta etapa, cliente e *coach* caminham lado a lado lidando com as resistências que surgem no processo de desenvolvimento. Se as ações a serem tomadas são tidas como ambiciosas demais, são sugeridos passos menores; se o cliente insiste que o mundo não colabora, o *coach* o desafia e juntos buscam o que pode ser feito no atual contexto. Não é raro que, após o cliente dar seus primeiros passos, novos objetivos sejam traçados e o plano de ação ajustado. O *coaching* é dinâmico e vai se adequando a novas camadas de complexidade reveladas ao longo do processo.

Aproximadamente no meio do processo de *coaching* de Jaime, uma nova reunião foi conduzida com seu chefe e o representante de RH. Nessa ocasião, o gestor relatou as mudanças que havia observado no comportamento do colaborador, que, por sua vez, esclareceu quais haviam sido suas intenções. A reunião permitiu ao *coach* e ao

cliente realizarem ajustes no processo. Também fez com que o chefe de Jaime e o profissional de RH continuassem o apoiando em seu desenvolvimento.

CONCLUSÃO DO PROCESSO

Depois de aproximadamente quinze sessões – que geralmente duram entre uma hora e noventa minutos e ocorrem quinzenalmente –, o *coaching* costuma chegar ao fim. O término do processo conta com a avaliação das conquistas do cliente e deixa a porta aberta para contatos futuros, já que, se for bem sucedido, estabelece uma sólida conexão entre funcionário e *coach*. É muito comum que clientes busquem o *coach* para contar sobre suas conquistas mesmo depois que o processo tenha terminado.

Ao avaliar o *coaching*, Jaime contou que sua esposa havia notado uma mudança: ele parecia mais paciente e a escutava melhor. De fato, é impossível separar a vida profissional da pessoal e as mudanças de comportamento dos clientes são percebidas por várias pessoas. São alterações pequenas, mas que, como afirma Pamela McLean, pesquisadora e um dos nomes mais importantes na área, permitem que nos tornemos versões um pouco melhores de nós mesmos. ●

ANA LUISA VIEIRA PLIOPAS > Professora da FGV-EAESP > ana.pliopas@fgv.br