

Tem coach de sobra no mercado, mas nem todos podem ser úteis ao seu desenvolvimento. Entenda o porquê

No começo deste ano, sete diretores do Carrefour, de São Paulo, receberam um comunicado do departamento de recursos humanos da multinacional. Nele, o RH explicava que havia contratado uma empresa de coaching para ajudar a melhorar o relacionamento da equipe. O time era competente, mas extremamente competitivo. E em função disso não estava trabalhando com objetivos comuns, o que atrapalhava as negociações e o cumprimento de metas.

O coaching tinha, então, uma missão clara: resolver as relações entre os profissionais a fim de que conseguissem melhorar o rendimento da equipe. Dois coaches foram designados para dar início às reuniões individuais. Aparentemente, tudo corria bem.

Todos se mostravam interessados em buscar a solução. Mas era só aparência. Os líderes manipulavam os coaches, fazendo-os acreditar que mudariam de postura, que seriam mais unidos e que os objetivos pessoais deveriam, de fato, abrir espaço para as metas da empresa. Os coaches recebiam respostas prontas e não percebiam que estavam sendo manipulados -- erro fatal nesse relacionamento. "Os coaches deveriam ter interpretado os sinais da equipe, tinham de ser mais vivos", diz o diretor da divisão de cartão de crédito do Carrefour, Erik Cohen, de 46 anos, de São Paulo, um dos envolvidos no processo.

Resumo da história: as sessões de coaching duraram seis meses e custaram cerca de 100 000 reais para a empresa. Pois é, 100 000 reais que viraram pó. Afinal, tudo continua como antes. "Eu acredito no coaching, mas não na maneira como foi feito. Aqui, os problemas continuam exatamente os mesmos", afirma Cohen.

O caso acima é apenas um entre os diversos mal resolvidos que têm pipocado no mercado. É um sintoma da febre do coaching, que tem avançado com força no mundo corporativo brasileiro. Ela é resultado da conjunção de duas tendências. Uma é o fato de que as empresas são sistemas cada vez mais complexos e demandam mais dos líderes. O outro é que os executivos estão optando por deixar a solidão do poder de lado e ir em busca de ajuda -- muitas vezes de alguém de fora da organização, com experiência e sensibilidade -- para equacionar os desafios do dia-a-dia. Trata-se de um cenário extremamente favorável a este tipo de serviço.

O coaching é um recurso relativamente novo. Surgiu nos Estados Unidos, no início da década de 90, e, segundo a revista inglesa *The Economist*, movimentava hoje 1 bilhão de dólares no mundo, valor que deve dobrar em dois anos. Ele nasceu dessa necessidade dos executivos de redirecionar suas carreiras, desabafar e checar, por exemplo, se há um desequilíbrio entre vida profissional e pessoal que esteja interferindo no trabalho.

O coaching é um processo de desenvolvimento personalizado que vai ajudar o líder a atingir seus objetivos. "Melhor assim, porque, se quem procurasse os consultores fossem profissionais fora da linha de comando, o processo seria apontado como motivo de fraqueza", diz Luiz Carlos de Queirós Cabrera, sócio-diretor da PMC Amrop Hever Consultores. O serviço, em geral, é contratado pelo departamento de recursos humanos da empresa. O profissional também pode tomar a iniciativa, mas no Brasil o serviço para pessoa física ainda está engatinhando.

O coach (em inglês, algo como treinador, orientador) é o consultor que conduz o processo -- mas não oferece soluções. Qualquer tomada de decisão deve partir do próprio profissional, que tem que aceitar o coaching por vontade própria. Não deve ser empurrado pela empresa a participar do processo se não o desejar. O problema é que por aqui esse é um mercado ainda bem imaturo.

Há um desequilíbrio entre a demanda, que cresce em alta velocidade, e a qualidade da oferta. A quantidade de gente que se auto-intitula coach cresce a cada dia, mas nem todos estudaram para isso ou fizeram qualquer tipo de especialização sobre gerenciamento de pessoas, por exemplo. "Tem muita gente no mercado que não usa qualquer tipo de metodologia", diz Adriana Fellipelli, sócia da Right Saad Fellipelli. "Virou moda ser coach", afirma Mariá Giuliese, da consultoria Lens & Minarelli, especializada em outplacement de executivos e aconselhamento de carreira.

Nos casos extremos, há coaches que nem mesmo preparam um documento que especifique como será feito o trabalho, a forma de pagamento ou a frequência das reuniões. O contrato, como se diz, é de boca. Nesse universo, cada um acaba seguindo sua própria cartilha -- um perigo para quem os contrata e não tem como saber ao certo aonde aquele "método caseiro" vai dar. As chances de fracasso são grandes: não há direcionamento de carreira, os questionamentos são vazios e as reuniões, repletas de respostas prontas. "Tem consultor que foca em aspectos espirituais da pessoa e não na carreira. Outros acham que só porque foram executivos podem começar a prestar esse serviço", afirma um coach que prefere não se identificar. Sem preparo, muitos coaches falam bobagens para seus clientes. Chegam a resumir um futuro brilhante a ter um MBA no currículo ou dizem que um bom curso para falar em público alavancará a carreira do executivo.

Há ainda os que confundem coaching com sessões de terapia. Funciona da seguinte forma: você contrata um profissional que se diz coach achando que ele vai questionar e direcionar sua vida profissional, e ele analisa sua vida profissional baseado em algum problema emocional do passado ou um desequilíbrio psicológico. Primeiro erro: analisar. Coach não analisa. Ele questiona até que o próprio profissional chegue às conclusões que procura. Outro erro: quem quer fazer terapia procura um psicólogo, não um coach. O coach pode até ser graduado em psicologia ou ter feito algum curso de especialização na área. Mas não deve confundir as estações. "Tem muito consultor que se acha coach simplesmente porque colocou essa palavra no cartão de visita", diz a coach Andrea Lages, CEO da Lambent do Brasil e co-fundadora da Comunidade Internacional de Coaching (ICC).

Para piorar, o Brasil não tem sequer uma entidade atuante que organize esse mercado e exija um padrão mínimo de qualificação para quem queira atuar na área.

Ninguém sabe dizer ao menos quantos coaches existem no país. Apesar de a Federação Internacional de Coach (ICF), entidade sem fins lucrativos que congrega o maior número de profissionais da área no mundo, já ter um escritório no país, localizado no Rio de Janeiro, sua atuação é bem modesta. Em 1999, a ICF tinha cerca de 1 500 membros no mundo. Hoje são 7 000, em 29 países. Mas infelizmente nenhum deles atua no Brasil. "A certificação leva tempo e estamos no país há apenas três anos", diz Eliana Dutra, coach e presidente do ICF no Brasil, em vias de tirar seu próprio certificado.

A solução, acreditam os especialistas, deverá acontecer por seleção natural. "O próprio mercado vai se depurando", afirma Gladys Zrncevich, consultora da A2Z, de São Paulo. E o executivo também tem de fazer a lição de casa: "É preciso saber o que a pessoa busca para que não se recorra ao profissional errado", afirma Diego Lopez, coach e consultor de RH da consultoria Dextron. Se o objetivo do profissional envolve mais o lado emocional ou familiar, talvez seja o caso de procurar um terapeuta. Se estiver em busca de um novo trabalho, por exemplo, o outplacement é mais adequado. E se tiver um problema específico no trabalho, como decidir se aceita ou não morar fora do país, deve recorrer aos serviços de um profissional de counselling (confira no quadro Assistência ao Executivo).

Por ter foco, Tim Cardoso, de 39 anos, diretor de operações para América Latina da empresa de tecnologia da informação EDS, fez uma boa escolha. Cardoso começou na empresa há 15 anos e havia passado praticamente por todos os departamentos. Morou nos Estados Unidos por um ano e na Argentina entre 2000 e 2003. "Quando voltei ao Brasil, queria saber o que mais poderia fazer", diz. "A coach me ajudou a ver que minha vocação era a carreira executiva e que eu não precisava sair da empresa."

Eles se encontravam uma vez por semana em sessões de uma hora, e conversavam também por telefone e e-mail. A coach Mariá Giuliese, da consultoria Lens & Minarelli, apresentou a Cardoso três possibilidades para o futuro de sua carreira: abrir o próprio negócio, mudar de emprego ou continuar na EDS. Ao longo dos encontros, esses temas foram dissecados. "Antes queria ser promovido. Depois, descobri que minha felicidade envolvia várias outras coisas." O coaching aconteceu em tempo recorde. Foram oito sessões, em dois meses, até que Cardoso decidiu finalizar o processo.

A PRIMEIRA SESSÃO

Vale lembrar que a primeira reunião com o coach costuma ser gratuita. Esse é o momento para que um conheça o outro. Procure saber qual é a formação do coach, onde ele trabalhou, que cargos ocupou e se já orientou outros líderes. É importante saber também se o coach tem um coach, ou se pelo menos ele já foi acompanhado por um. O coach ideal deve ter um perfil que acompanhe as suas necessidades. Se você é jovem e está em ascensão, talvez seja o caso de procurar um ex-executivo perto dos 40 anos, mais ou menos da sua geração, que entenda seus dilemas.

Em geral, os coaches devem ter experiência em liderança de empresas, ter feito algum curso sobre coaching. Nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, existem cursos especializados em formar coaches com duração de um a dois anos.

Muitos deles são de pós-graduação e têm como pré-requisito graduação em psicologia. É sempre bom checar essas informações. Telefone para a escola onde o coach disse que estudou e para a empresa onde trabalhou. Se for preciso, peça referência de outros profissionais e entre em contato com o coach do coach. Não há problema em fazer isso. Aliás, é uma boa demonstração de que você estará interessado em levar o processo de fato a sério.

Esse também é o momento de estipular quantas sessões você vai querer (o usual é uma reunião de uma hora por semana, mais consultas por telefone ou por internet). "A quantidade de sessões depende de cada caso", afirma Carlos Diz, sócio do Instituto de Liderança Executiva, do Rio de Janeiro. Preço é um capítulo à parte. Em média os coaches cobram 500 reais por consulta, que dura em média uma hora, mas pode chegar a uma hora e meia. Coaches no início de carreira pedem bem abaixo desse valor. Já as estrelas do mercado podem cobrar o dobro. Obviamente, as reuniões são confidenciais, mas, se você achar que deve, reforce esse ponto. Boa parte do sucesso da relação depende da cumplicidade entre as duas partes. Porém, se com tudo isso você não sentiu confiança no coach de cara, não insista. Busque outras opções. "É preciso haver empatia dos dois lados", diz Marco Antônio Quége, coordenador da pós-graduação do Ibmecc-São Paulo.

Por fim, é preciso monitorar os resultados. Segundo os especialistas do ICF, quando o profissional tem mais claro aonde ele quer chegar, sua performance melhora. As promoções chegam mais rápido e colegas e chefes vêem as mudanças com clareza. O efeito pode ser medido pelos resultados gerados pelo negócio do qual é líder e também pela motivação do funcionário e de sua equipe. "Em geral, a mensuração é qualitativa, feita por avaliação 360 graus ou através do retorno dado pela equipe", diz João Mendes de Almeida, consultor da DBM. Como se vê, a questão fundamental é, antes de mais nada, saber o que você quer.

ASSISTÊNCIA AO EXECUTIVO

Conheça os diversos tipos de serviço disponíveis hoje para o executivo que busca o autodesenvolvimento ou a recolocação profissional

COACHING

O consultor ajuda o profissional a repensar sua carreira ou a solucionar algum problema relativo à gestão ou à estratégia do negócio. O coach não dá qualquer tipo de resposta, mas questiona até que o próprio profissional encontre saídas para o dilema que está vivendo. Pode ser contratado pela empresa ou pelo próprio profissional, como pessoa física.

MENTORING

Em geral, é exercido por alguém da própria empresa, mas também pode ser feito por algum consultor de fora. Aqui são abordados temas mais amplos, como pressões no trabalho e qualidade de vida, além de carreira e trabalho. O objetivo é ajudar o profissional a crescer naquela estrutura específica.

COUNSELLING

Segundo a consultoria Angerami, de São Paulo, o consultor que usa essa ferramenta aconselha, orienta e auxilia em situações específicas, críticas ou complexas. Diferentemente do coach, o counselling permite que o consultor se coloque, dê sua opinião e fale de suas experiências.

OUTPLACEMENT

Ajuda executivos demitidos ou em transição a encontrar uma nova colocação. Existem empresas especializadas nesse serviço, que tanto podem ser contratadas pela companhia que está demitindo ou por profissionais que estão buscando um novo emprego.

OS BONS COACHES ...

- Buscam o máximo de informação sobre você, seu passado e o que pensa sobre seu futuro profissional.
- Podem até ter estudado psicologia para entender as pessoas, mas em hipótese alguma usam as reuniões como terapia.
- Ajudam você a atingir seus objetivos, sem dar respostas prontas e óbvias.
- Questionam e provocam desconforto.
- Entendem as angústias do profissional.

JA OS MAUS COACHES ...

- Dão respostas prontas e têm solução para tudo.
- Querem fazer terapia e não um acompanhamento de carreira.
- Oferecem soluções milagrosas para, por exemplo, dobrar o salário ou se dar bem com o chefe.
- Mandam o profissional fazer cursos do tipo "saiba falar em público" ou um MBA, sem contextualização.
- Tratam o profissional como mais um cliente e as reuniões como um produto a ser vendido a qualquer custo.

COACHING VIA EMPRESA

O banco ABN Amro Real virou referência quando o assunto é contratação do coaching pela empresa. Desde 2002, quase 500 profissionais já participaram do Programa de Desenvolvimento de Liderança, que, entre outras coisas, oferece um serviço de coaching. "Percebemos que nossos líderes precisavam de um trabalho mais profundo, não só o contato com o consultor", diz Valeria Fernandes, gerente de educação e desenvolvimento do Real. O programa leva um ano e meio e é composto por salas de discussão, oficinas, palestras e o coaching propriamente dito. E quando o assunto são os próprios executivos? "Eles querem informação sobre sua performance e saídas para a pressão do dia-a-dia", afirma Valeria. "Essa estratégia interfere em todas as relações dentro do banco."

ESSE SABE O QUE FAZ

Um bom coach pode ser definido por tudo o que ele não deve fazer. Ele não pode confiar só na sua experiência passada, não deve trabalhar sem metodologia nem usar sua vida pessoal como exemplo.

"Quando o executivo procura um coach, ele quer um plano para revisar suas competências, não terapia", diz o sócio-diretor da PMC Amrop Hever, Luiz Carlos de Queirós Cabrera. Considerado um dos coaches mais gabaritados do mercado, Cabrera, de 60 anos, trabalha com presidentes e líderes de primeira linha. A seguir, ele revela um pouco de suas experiências e dos bastidores deste trabalho.

Há quanto tempo o senhor é coach?

Desde julho de 2003. Decidi trabalhar como coach depois de definir claramente uma metodologia, encontrar as ferramentas de apoio e me sentir confiante em prestar um serviço da mesma qualidade daquele que eu já prestava como headhunter (atividade que faz há 30 anos) e como professor.

Quais foram as melhores experiências que o senhor teve como coach?

Nestes 15 meses já aconteceram situações em que o processo de coaching deu muito certo. Por exemplo, conseguir harmonia entre o estilo de gestão do meu coachee [aquele que recebe o coaching] e o de seu presidente, depois de uma temporada de conflitos. Outra situação foi a de ajudar o coachee a enfrentar uma promoção para a qual ele não se julgava preparado. Houve também uma vez em que meu coachee recusou uma proposta porque ela era sedutora no curto prazo, mas incompatível com seu projeto para o futuro.

Houve alguma situação em que sua relação com o executivo não foi tão boa?

Teve uma que foi mais difícil porque o profissional achava que o processo deveria ser mais rápido e pragmático, com resultados imediatos.

Em que situação o coaching é de fato uma ferramenta eficaz?

Quando o executivo reconhece que está enfrentando ou que vai enfrentar um desafio profissional que exige um exercício de autoconhecimento.

O senhor tem um coach?

Tive dois muito importantes. Eles me ajudaram a elaborar um plano de desenvolvimento no início da minha carreira e acompanharam a sua execução.