

# O coaching como estratégia de negócios



por Jorge Oliveira

Visto como resposta à uma mudança cultural, num mundo cada vez mais individualizado, o coaching vem atendendo a demandas pessoais organizacionais e tem servido aos mais diferentes propósitos, desde ajustar comportamentos a apoiar no desenvolvimento de potencial mas ainda dispõe de enorme potencial no sentido de permitir que as organizações façam um uso estratégico desta poderosa ferramenta de mudanças. Tradicionalmente tem funcionado como uma forma de premiar o funcionário ou adequá-lo ao ambiente, ficando sempre circunscrita a ele e ao coach a responsabilidade pelo processo.

Na prática as organizações delegam ao coach o processo de desenvolvimento de seu funcionário. Seu uso terceirizado, no entanto, tem frustrado profissionais independentes que ficam à refém dos departamentos de Recursos Humanos buscando demonstrar a sua eficácia no trabalho que realizam com seus clientes – os funcionários eleitos para usufruir do coaching – ao mesmo tempo em que tentam convencer as organizações dos seus inúmeros benefícios,

inclusive, com relação à performance dos negócios.

Ao contratar o coaching desconhecendo as diversas premissas e em consequência os muitos resultados benéficos que a intervenção pode trazer para as empresas, os RHs acabam delegando aos coaches uma responsabilidade que não lhes pertence e que poderia ser explorada com metas específicas e alvos certos, segundo os seus próprios objetivos de crescimento empresarial. O que não existe é uma clareza de que o processo de coaching executivo é fundamentalmente uma proposta de negócios, onde o profissional coach e o coachee podem trabalhar juntos para que, direta ou indiretamente, a organização aperfeiçoe o seu desempenho ou melhore seus resultados. É desconhecido também o poder de irradiação sistêmica do coaching.

Acontece que quando uma só pessoa faz coaching essa mudança já repercute no sistema que se expande e tem efeito multiplicador. Ou seja, quando um coachee se modifica internamente, ele tenderá a mudar o seu entorno, no trabalho, na sua casa, nos diferentes contextos que freqüente e em última análise, na própria sociedade – as mudanças são reais por mais sutis que possam parecer e por mais difíceis que sejam de serem mensuradas, aparentemente.

Em outras palavras, qualquer que sejam as premissas que levaram as organizações a contratar o coaching, é importante que elas estejam claras, primeiro para que não haja confusão de papéis; mas também porque quanto maior a consciência, mais impactos positivos poderão ocorrer para as empresas. Ao assumir essa responsabilidade, as empresas têm condições de criar o ambiente favorável às mudanças que necessitam, alinhando os compromissos de cada um no processo, e consequentemente, também os ganhos. Hoje, já é comum o coaching desenvolver talentos em conjunto, visando o desenvolvimento de uma área específica que irá sustentar uma determinada estratégia de negócios, por exemplo, embora sejam inúmeras as possibilidades de aplicação da ferramenta.

Criar uma cultura de coaching torna todo o processo mais transparente, otimizando as eventuais parcerias e contribuições que venham a somar no todo, e possam abrir maior espaço para os impactos e avaliações das mudanças ocorridas individualmente e também no que diz respeito ao ambiente organizacional. Foi-se o tempo em que as empresas contratavam o coaching apenas para deixar um executivo mais feliz. Embora ele esteja na crista da onda por atender profissionais de uma maneira personalizada, o coaching representa uma boa oportunidade de ampliar a consciência das pessoas dentro das empresas e a consciência das próprias organizações. Assim ele deveria ser visto.

**Jorge Oliveira é membro do Instituto EcoSocial, um dos fundadores do curso de Formação de Coaches e presidente da ICF Brasil.**

