

AS ESCOLHAS DO coachee e do coach

É necessário conhecer os conceitos,
as metodologias e os processos
para não cair em armadilhas

| POR SANDRA REGINA DA SILVA



Em 2014, depois de quatro anos atuando na Apple no Vale do Silício, nos Estados Unidos, Everaldo Coelho [na foto à esquerda, de óculos], voltou para o Brasil e assumiu como head de experiência do usuário na startup Movable. Da visão única da Apple voltada ao perfeccionismo, em que lucratividade é consequência, ele passou a atuar na Movable, focada em resultados financeiros de curto prazo.

Logo percebeu a visão de mercado conflitante, e sua relação com os superiores, o CTO e o CEO, tornou-se “insustentável e insuportável”, em suas palavras. Decidiu, então, pedir demissão. O RH veio com a solução: coaching para equilibrar as expectativas em um processo alinhado ao negócio, utilizando ferramentas e motivação para o progresso da relação. “Apesar de desconfiar dessa ideia de coaching, aceitei. E o resultado foi um sucesso!”, resume. Ao final do processo, Coelho foi promovido a diretor de experiência do usuário. “De um problema, passei a ser a pessoa que mais gerou impacto positivo para a Movable, segundo o CEO.”

Atualmente, Coelho continua na Movable e também atua como CXO (executivo-chefe de experiência) da Delivery Center, uma startup de logística e centros de distribuição. Depois dessa primeira experiência, ele recorreu a sessões de coaching pontuais sempre que se viu diante de algum novo desafio.

A história de Coelho ilustra bem o que o coaching pode fazer por uma empresa e por um profissional.



E são vários os cases de sucesso, mas nem sempre quando a pessoa se vê frente a um abismo.

Já Claudio Toigo [na foto inferior, à esq.] passou por um processo de coaching em um momento mais tranquilo. Ele era CFO do Grupo RBS, e foi promovido a CEO. Ao assumir a nova posição, teve o apoio de um coach, entre 2016 e 2017, para se adaptar à nova posição. “O objetivo era identificar oportunidades para melhorias e eventuais gaps que precisassem ser trabalhados”, relata. No início, foi feita uma análise 360° com todos os stakeholders para o desenvolvimento do plano, em um processo transparente tanto para o conselho de administração quanto para subordinados e pares de outras unidades. Toigo afirma que o processo acelerou a possibilidade de ele entender e avaliar o contexto profissional, mas também trouxe bom senso para a vida real, principalmente para a leitura de cenários. “A ferramenta utilizada também promoveu autoconhecimento e consigo ler movimentos nos liderados para ajudá-los mais”, completa.

Se essas histórias inspiraram você a ser um coach (o fornecedor do serviço), um coachee (o cliente) ou sponsor (uma empresa contratante), saiba que há várias opções de caminhos a escolher. Mas, antes, entenda um dos maiores valores do coaching, numa lição de Peter Drucker: “Passamos muito tempo ajudando os líderes a aprender o que fazer. Metade dos líderes que conheci não precisa aprender o que fazer e, sim, o que parar de fazer”.

OPÇÕES À ESCOLHA

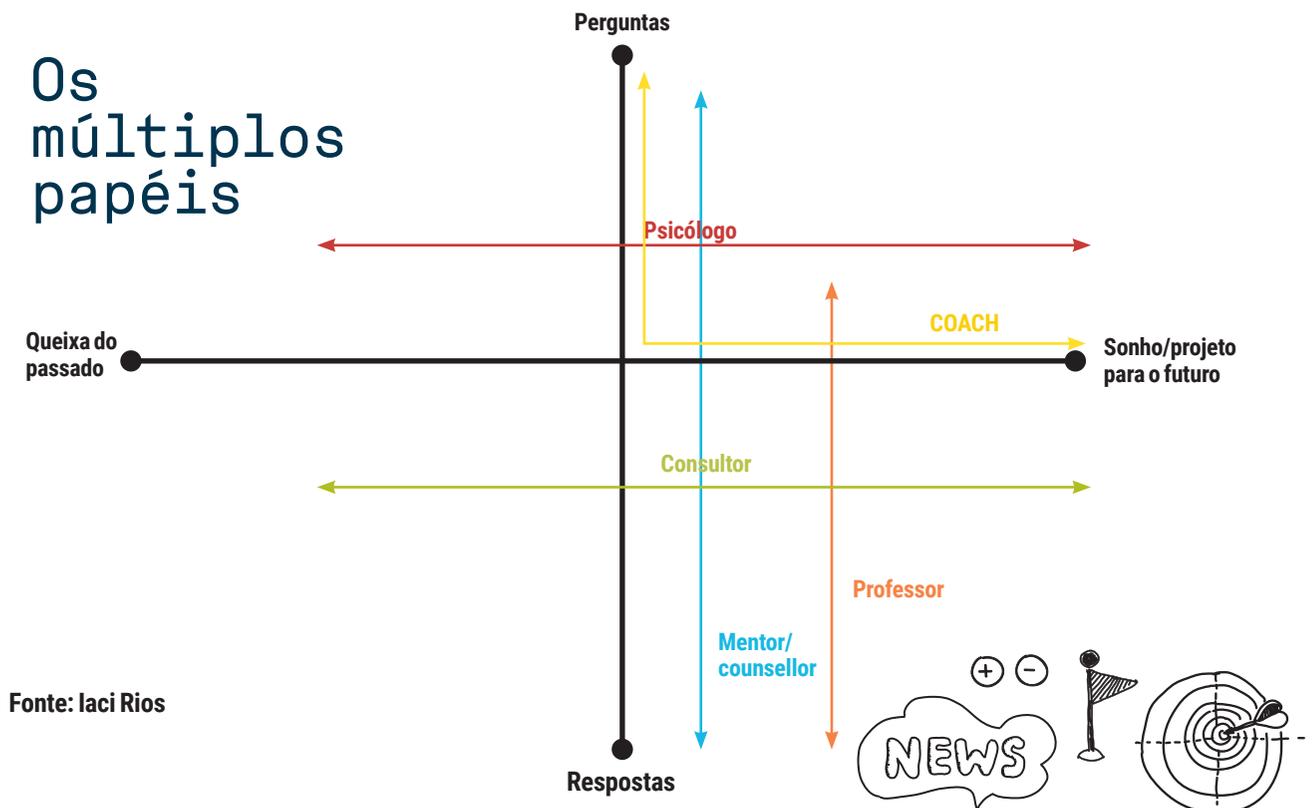
O que diferencia um bom processo de coaching de um ruim? “Um bom processo de coaching é necessariamente estruturado; tem início, meio e fim. E possui, como premissas básicas, uma relação não hierárquica entre as partes e um ambiente instigante, criativo e que inspire o cliente/coachee a maximizar seu potencial pessoal e profissional, buscando alcançar objetivos e metas por meio do desenvolvimento de comportamentos novos e mais efetivos”, detalha João Luiz Pasqual, presidente da ICF Brasil.

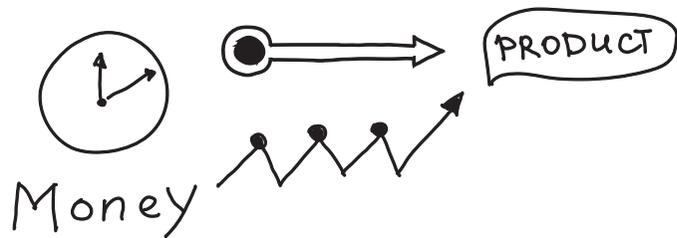
Existem vários papéis na fronteira do coaching, como os de psicólogo, mentor, counsellor, consultor e professor. Algumas metodologias os misturam, mas vale a pena entendê-las em separado. Iaci Rios, diretora da IMR-Coaching&Development e do Erickson College Brasil, os explica com base em uma matriz que cruza passado e futuro, perguntas e respostas [veja abaixo]. Como explica Rios, o psicólogo transita entre o passado e o futuro, tratando a queixa do passado da pessoa para que se transforme em algo bom no futuro. Para isso, faz perguntas, mas não dá respostas: o

paciente chega até elas por suas próprias conclusões. O consultor parte de uma queixa do passado que seja transformada em algo positivo no futuro; e conta com sua expertise para dar respostas e apontar caminhos. O mentor – e o counsellor se confunde com o mentor em grande medida – é alguém com muita experiência em determinado assunto, que ouve e indica caminhos para o objetivo futuro, faz mais perguntas, mas também dá respostas. Já o professor mais responde do que pergunta, visando o aprendizado dos alunos. “Vejo uma diferença sutil entre mentor e conselheiro: o mentor normalmente já trilhou o caminho do mentorado, com sucesso, e compartilha sua própria experiência. O conselheiro não necessariamente trilhou o mesmo caminho, mas possui conhecimentos que podem agregar valor ao aconselhado”, diz ela.

Já o coach clássico é o único que fica em só um quadrante, naquele das perguntas, para que o coachee construa o caminho para a realização de um objetivo futuro. Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e um dos coaches mais requisitados pelos CEOs, crê que, no coaching, o objetivo é a melhora da performance e o processo

Os múltiplos papéis





Adriana Fellipelli, da Fellipelli Coaching, que pratica o neurocoaching



é mais longo, enquanto o counselling visa somente um ajuste, é curto e muito objetivo, não ligado à performance; e o mentoring é o processo de acompanhamento, geralmente feito por alguém com muita experiência da própria empresa, para tirar dúvidas comportamentais, de formação.

Vicky Bloch, consultora em carreira da VBA, concorda com ele: “As atividades são diferentes. O mentor é um parceiro, especialista em algo; o counselling foca no indivíduo; e o coaching, na atividade profissional”, explica.

AS PRINCIPAIS ABORDAGENS

Antes de compreender as correntes metodológicas, vale fazer uma divisão inicial: embora o comportamento seja uma tônica comum, alguns coachings se concentram mais em autoconhecimento e autogestão, enquanto outros focam sobretudo a conscientização social, gestão de relacionamentos. O coachee se volta mais para dentro e para fora. Veja os casos:

Inner game. A abordagem do “jogo interior” é considerada a metodologia pioneira do coaching executivo. Foi desenvolvida há mais de 40 anos por Timothy Gallwey, quando era capitão da equipe de tênis de Harvard, depois de analisar como crianças aprendiam a jogar facilmente quando recebiam poucas instruções [veja quadro na página 42]. Assim, nasceu o método de aprendizado por experiência, cuja essência é que o coach faça sobretudo perguntas e dê o mínimo direcionamento. No fim dos anos 1970, por exemplo, a Apple procurou Gallwey e utilizou o inner game para criar uma interface amigável entre homem e máquina.

“Todo coach, independentemente da linha, usa a essência do inner game, que é muito simples”, afirma Renato Ricci, cofundador com Gallwey da primeira The Inner Game School, projeto iniciado em 2010 no Brasil e que hoje está em cerca de 30 países. Ele explica que a essência se baseia em alguns pilares, e o primeiro deles é não julgar. “Primeiro precisamos ouvir, pois pode até não fazer sentido para meu modelo mental, mas para o do coachee pode fazer total sentido.” Outro preceito é confiança mútua, mandatória para qualquer processo de desenvolvimento pessoal. Ter escolhas é o terceiro princípio, e estas devem ser sempre voltadas para o dono da ação; ou

seja, o coach não pode indicar as escolhas, os caminhos para o coachee.

A escola não tem formação básica em sua grade, mas oferece especializações e reciclagem para coaches, para complementar conhecimentos. Conta também com cursos para outros profissionais, como líderes, empreendedores, educadores, da área da saúde e de esportes, cujo conteúdo mostra como funciona o aprender por experiência e por conta própria. No início, 80% dos alunos eram coaches e 20% pessoas de outras áreas; hoje são 40% e 60%, respectivamente.

Conteúdo + desenvolvimento. O conteúdo metodológico é um dos diferenciais da Sociedade Latino-Americana de Coaching (Slac), que, além dos cursos, também oferece três MBAs em coaching, conforme diz seu presidente, Sullivan França. “Por um lado, trabalhamos sistemas, métodos, ferramentas, conceitos, disciplinas fundamentais e especializadas. Por outro, realizamos um trabalho com o futuro coach procurando seu crescimento pessoal e profissional”, afirma. A Slac integra ferramentas profissionais de avaliação nos cursos.

França também destaca que a parceria com o Institute of Coaching Professional Association (ICPA), órgão afiliado à Harvard Medical School, nos EUA, lhe dá acesso a pesquisas de ponta – sobre comportamento humano, performance, liderança etc. –, que são replicadas nos treinamentos.

Neurociência. A Fellipelli Coaching utiliza como base estudos recentes da neurociência para ajudar no processo de coaching. Como explica Adriana Fellipelli, CEO da consultoria e coach desde 1997, são usados os ensinamentos da neurociência – por exemplo, como pessoas reagem frente a estímulos ameaçadores, como o cérebro grava conhecimento, como se instala um hábito etc. “Não adianta pensar só na mudança de comportamento se não entender como o cérebro funciona”, pontua ela.

Sua metodologia é denominada neurocoaching, do NeuroLeadership Group (NLG), de origem australiana e hoje sediado nos EUA, totalmente calcado em pesquisas científicas. Seus cinco princípios são: aprendizado autodirigido, foco na solução, feedback positivo, distensão (estímulo para que o coachee mova-se rapidamente e de forma eficaz para atingir os objetivos) e estrutura (coach e coachee sabem o que é esperado em cada etapa).

Ao lado, Sullivan França, da Slac, e Jorge Dornelles Oliveira, do EcoSocial; na pág. à esq., Luiz Carlos Cabrera, da Panelli Motta Cabrera



A regional do NLG no Brasil pertence à Fellipelli, que indica que os melhores resultados estão nos quesitos de aprendizado, tomada de decisões, solução de problemas, resolução de conflitos, domínio emocional, criatividade, entre outros.

Além de formar coaches para usarem seu neurocoaching, a Fellipelli ainda treina o pessoal de RH das empresas para atuarem com os funcionários. A escola foi trazida para o Brasil em 2009 e ganhou, na versão local, uma conversa com mais acolhimento no início e no fechamento. “Também acrescentamos os diagnósticos, para que a pessoa perceba onde está, para saber de onde ela parte”, diz Adriana Fellipelli. Ela só atende executivos do C-level, mas conta com uma equipe voltada a jovens, criada para atender à demanda de clientes que buscavam coaching para seus filhos.

Linhas holísticas. Algumas metodologias propõem a visão integral do ser humano. Uma das principais é a do EcoSocial, que se baseia na ecologia social e na antroposofia. A primeira é uma forma de atuar para que as relações entre as pessoas de todos os níveis nas organizações sejam saudáveis, como explica Jorge Dornelles Oliveira, um dos fundadores. “A antroposofia é o pano de fundo da nossa atuação e tem a ver com o olhar humanista sobre as pessoas. Trabalhamos também com conhecimentos esotéricos de uma forma prática no mundo.”

O programa da escola tem duração de um ano e meio, divididos em oito módulos. “Acreditamos que a pessoa se torna coach, que é um instrumento de fazer coach, e não algo teórico. Não é algo que se faz de fora, porque a própria pessoa é a limitadora de si mesma”, opina Oliveira.

Quando o EcoSocial trabalha com grupos, o foco está no que se vive nas relações, mas não é percebido. “Nosso trabalho é tornar visível o que está invisível, para então atuar em como lidar com isso”, afirma Oliveira. O diferencial do método é que trata do “campo” (a energia criada na relação de duas ou mais pessoas) e da técnica.

O método parte da ideia junguiana de que todas as pessoas têm alguns arquétipos presentes na alma, como a capacidade de acolher e fazer contato emocional, de serem mais objetivos, contestadores, inquisitivos. Ao longo do processo de coaching, vai-se transitando por diversos campos (são seis, chamados qualidades anímicas). “A arte está em criar ou acionar o campo a ser trabalhado e aplicar a técnica adequa-

da.” As emoções e os sentimentos que surgem na relação entre coach e coachee também são fundamentais ao processo, segundo Oliveira.

Outra metodologia que trabalha com o pensamento sistêmico e holístico é o Sistema Isor, desenvolvido pelo Instituto Holos e por seu presidente, Marcos Wunderlich. “A ideia é promover o desenvolvimento integral do ser humano, e não apenas fornece ferramentas ou técnicas diversas de cunho mais mecanicista”, destaca.

No método de Wunderlich, o coaching não pode ser dissociado do mentoring, porque o primeiro representa o fator técnico voltado a metas e resultados, enquanto o segundo é o fator humano voltado à automotivação e à mentalidade elevada. Por isso, seu portfólio contém formação em mentoring, coaching e advice humanizado em empresas, mentoring e coaching individual para executivos ou equipes de empresas, além de formação de líderes de alta performance com foco em mentoring, coaching e advice.

Neurociência + abordagem integral. A Picarelli Human Consulting utiliza o programa Neurosophia, desenvolvido pelo Human Concept Group, baseado na neurociência e também na antroposofia. “É destinado a oferecer suporte integral ao indivíduo na conquista de consciência em suas ações e o alinhamento de suas faculdades humanas (pensamento, sentimento e desejo) aos seus objetivos de vida, de forma livre, positiva, orgânica e sustentável”, detalha Vicente Picarelli, sócio-diretor da consultoria.

A metodologia trabalha facilitar o autoconhecimento e a transformação, além de auxiliá-lo em todos os aspectos da vida, ligados à essência pessoal ou profissional. A prática engloba treinamento, mentoring e consultoria de negócios. “O processo do neurosophia se compõe de 12 sessões de caráter inspiracional e prático, com o auxílio de arteterapia, técnicas artísticas que ajudam a detectar e liberar padrões defensivos”, afirma Picarelli.

Psicologia positiva. Uma das fortes tendências do mercado é o vínculo entre o coaching e os princípios da psicologia positiva, que tem apresentado assertividade no desenvolvimento humano e consequentemente no aumento da performance. “É o estudo de como o ser humano se desenvolve e floresce. O florescimento é sinônimo de felicidade, e inclui o sentimento de emoções positivas e o senso de propósito”, explica Flora Victoria,

idea ?!

uma das fundadoras do SBCoaching. A escola forma coaches (nas opções personal & professional, executive, positive, career, leader e até MBA).

Então, o coaching proposto pela SBCoaching foca o lado positivo do coachee, potencializando o que tem de bom. “Considero o Positive Coaching uma área apaixonante, com ferramentas poderosas e necessárias”, pontua Victoria. Toda a metodologia é embasada em estudos científicos e a própria escola tem departamento de pesquisa, curadoria de publicações e um centro de excelência, que acompanha as novidades do mercado, como por exemplo ferramentas e respectivas utilizações.

Foco nos resultados. O canadense Erickson College, de Vancouver, representa uma abordagem com foco em resultados, um pouco na linha da Marshall Goldsmith SCoaching. Forma e certifica coaches aqui no Brasil por meio de sua representante, a IMR, oferecendo programas para empresas, equipes e indivíduos. “Um dos pilares da metodologia é o processo de curto prazo com foco em resultados. Na prática, identificamos o que o indivíduo e a organização esperam do processo, ajudamos a estabelecer indicadores e depois avaliamos se o objetivo foi alcançado. As métricas são muito valiosas para o mundo corporativo”, avisa Iaci Rios, sócia-fundadora da IMR.

A metodologia segue cinco princípios: todos são bons do jeito que são; cada um tem os recursos para viver sua vida, se não tem pode ir buscar; todos são capazes de fazer suas escolhas (a escolha não é do coach); por trás de todo comportamento há uma intenção positiva (pode não ser ética, moral, legal, ecológica, mas é preciso enxergar a intenção positiva); e a mudança é do ser humano e inevitável (coach não tem que empurrar ou puxar o coachee).

EXPERIÊNCIA E MOTIVAÇÃO

Metodologia basta? Não. Trata-se de uma base muito importante, mas, sem dúvida, uma extensa experiência adquirida ocupando cadeiras no mundo corporativo é uma bagagem relevante para que uma pessoa seja coach. Mas experiência basta? Também não, na opinião do experiente Cabrera. “É importante que alguém com muita experiência possa transmitir seu conhecimento, mas, sem metodologia, o processo vira uma conversa de bar”, diz ele.

A motivação do coach também importa bastante. Por exemplo, a consultora Vicky Bloch, por exemplo, encara a atividade como uma missão, porque quer ajudar a pessoa a se transformar e ser mais feliz, com maior senso de cidadania. A SBCoaching criou a SBCoaching Social, e reenergiza sua equipe interna e os coaches formados por ela em trabalhos voluntários de coaching de profissionais de instituições como o Graacc, que atendem crianças com câncer infantil.

ESPECIALIDADES

Em um processo de sofisticação do mercado, alguns coaches vão se especializando em determinadas funções ou cargos, às vezes somando atividades de mentoring e counselling. Cabrera se tornou referência em coaching para sucessão de líderes do alto escalão, por exemplo, depois de acumular alguns cases de sucesso. Faz sentido, porque a sucessão tem particularidades; há um processo de coaching a ser desenvolvido com o sucessor, mas não se pode deixar de cuidar daquele que está sendo sucedido. Então, além dos tópicos comuns ao coaching executivo, há também os relacionados à sucessão em si.

Luiz Fernando Giorgi, fundador da LFG Assessoria e membro de alguns conselhos de administração, também atua no topo das organizações. Ele oferece coaching executivo para presidentes, executivos sendo preparados para assumir como CEOs e empresários, incluindo processos sucessórios. Cerca de 90% dos clientes são grupos familiares de médio e grande porte. “Meu processo é bastante estruturado e com muita disciplina”, revela. São 20 sessões de duas horas, com periodicidade quinzenal. Depois, há uma extensão por mais seis meses ou um ano, para que o executivo absorva e consiga lidar com a mudança sozinho.

O primeiro passo são entrevistas 360° para entender o negócio, os desafios, comportamentos, números e metas da empresa. “Com os compromissos definidos, trabalho os gaps a serem desenvolvidos e reforço as fortalezas. Afinal, se chegou àquela posição, a pessoa tem talentos e competências”, diz Giorgi. Com ferramentas de avaliação, há também medições aos seis e 12 meses, para acompanhar a evolução.

Giorgi, que foi o coach de Claudio Toigo, do Grupo RBS, lembra quando foi contratado por Julio Ribeiro, então presidente da Talent, agência que naquela



À dir., Iaci Rios, do Erickson College; no meio, Vicky Bloch, da consultoria VMB e, na extremidade, Veridiana Cavalheri, ligada à SBCoaching



época estava perdendo competitividade. O objetivo era fortalecer a diretoria, porque Ribeiro queria emancipá-la. “Em menos de quatro anos, a Talent deu uma guinada e foi vendida, em uma das melhores negociações do mercado”, conta.

A Trajeto Empresarial atua de modo destacado nos nichos de vendas e negócios dentro de empresas, além de liderança em geral. Desenvolveu para isso o método Coaching S.A. (voltado ao uso próprio, sem escolas), em que o trabalho se inicia por entrevistas com o RH, o líder direto do coachee e o próprio, levando a um programa que atenda às múltiplas expectativas, um pouco em linha com o stakeholder centered coaching de Marshall Goldsmith [veja página 58]. Rubens Pimentel Neto, cofundador da empresa e que foi o coach de Everaldo Coelho, citado no início, afirma que essa visão múltipla reduz distorções e aumenta a eficácia na aplicação do programa. “E indicadores asseguram o cumprimento dos objetivos”, completa Claudia Fajardo, consultora associada da Trajeto, que ainda tem como diferencial o ferramental. “Além das ferramentas genéricas do mercado, criamos outras específicas que aceleram o processo”, diz a cofundadora Maria Regina Damin.

Depois da reunião final com os objetivos atingidos, os coaches da Trajeto realizam mais três sessões mensais, como um desligamento do processo, quando é apresentada a ferramenta de autocoaching. “Ela garante e apoia os resultados mesmo quando termina o processo. Não criamos dependência”, diz Fajardo.

Há coaches com atuação mais abrangente, como é o caso de Veridiana Cavalheri, instrutora da SBCoaching, que acabam enveredando para um segmento específico, como o de empresas familiares. De acordo com ela, as maiores demandas são consequências da concorrência mais acirrada e da perda de lucratividade, momentos de passagem de bastão para herdeiros que precisam adquirir competências, além da mediação de conflitos familiares por conta da sucessão.

Para ilustrar os desafios, ela conta sobre o coaching em desenvolvimento em uma rede de 12 farmácias. “Eles estavam sem lucratividade havia um ano e meio e não sabiam, porque não faziam gestão. Recorreram ao coaching quando a concorrência acirrou, com a entrada de novos players em seu mercado”, diz.

Ela também mede os resultados e cita, por exemplo, uma empresa que em dois anos abriu 120 franquias – e então começaram os problemas. Foram quatro in-

tenso dias de coaching em gestão, liderança e vendas. Em apenas 15 dias, 40 dos franqueados aumentaram seus faturamentos em mais de 50%. “Um deles conseguiu um resultado 95% superior”, revela Cavalheri.

DURAÇÃO E CUSTOS

O processo de coaching deveria durar quanto fosse necessário, mas isso não é vendável. Então, o padrão varia de 8 a 12 sessões em geral, cada uma com duração entre uma hora e uma hora e meia e periodicidade que pode ser semanal ou, mais usual, quinzenal. Mas a Trajeto, por exemplo, que não atua com número de sessões predefinido, e em geral o processo se estende por seis meses. “Vendemos a entrega do resultado estabelecido”, informa Rubens Pimentel Neto.

Os valores praticados pelos coaches brasileiros são muito variados, mas estão em linha com os demais países da América Latina e cerca de 10% abaixo dos Estados Unidos e da Europa. Aqueles com pouca experiência chegam a cobrar entre R\$ 50 e R\$ 100 a hora, segundo o ICF Brasil.

Os valores saltam para US\$ 200 a US\$ 250/hora (atualmente, na média de R\$ 800) para contratar profissionais com a primeira credencial da federação. Quanto mais experiência e maior a credencial (são três, conforme no quadro ao lado), naturalmente, o montante é maior, podendo até ultrapassar R\$ 1,5 mil/hora. Há coaches com foco em coaching executivo que também cobram pela posição do coachee na empresa e pelo pacote de sessões, que pode chegar a R\$ 40 mil ou mais.

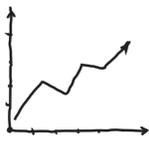
Cursos de formação de coaches costumam variar entre R\$ 5 mil e R\$ 20 mil, mas podem ser achados na internet alguns custando R\$ 1 mil. Quanto à duração, os melhores levam de 32 a 48 horas. Uma especialização pode durar de 8 a 16 horas.

COMO ESCOLHER

Há muitos coaches e escolas de coaching no mercado e quase todos se vendem como “o melhor” e “o maior”, assim como utilizam as mais indicadas ferramentas e metodologias. Se você planeja ser coach, coachee ou vai contratar coaches para funcionários de sua empresa, deve desenvolver um processo decisório para escolher o melhor provedor em cada situação.



No alto, Luiz Fernando Giorgi, da LFG; acima, o trio Rubens Pimentel Neto, Regina Damin e Claudia Fajardo (de preto), da Trajeto



SUCCESS

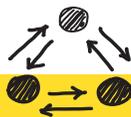
Ter a indicação de alguém que passou pela experiência é importante, porém o que foi bom para ele (ou ela) pode não ser o melhor em seu caso.

O futuro coach deve se olhar no espelho e fazer uma avaliação rigorosa sobre suas expectativas e ver com que métodos elas poderão ser mais satisfeitas. É claro que a relação custo-benefício importa, mas ele deve se preparar para fazer vários cursos e atualizações – e, quanto maior a duração, geralmente melhor. Tem de pensar ainda em onde está seu potencial mercado e adequar a metodologia também a ele, além de investigar a reputação das possíveis escolas nesse mercado.

A empresa ou o potencial coachee também têm muitas escolhas, mas, em primeiro lugar, precisam definir muito bem quais os novos desafios ou mudanças que são esperados com o processo: é um high potential se preparando para uma nova posição? Há um novo projeto que exige diferentes habilidades? Ter uma ideia dos resultados esperados é meio caminho andado.

Para os coachees potenciais, Marshall Goldsmith tem algumas recomendações. “Se você disser ao coach o que precisa e houver muitos coaches, eles dirão: ‘Eu posso fazer isso’.” Então, diz ele, faça o inverso: pergunte ao coach o que ele faz melhor. Se os cinco primeiros itens não incluírem sua necessidade, melhor partir para o próximo. Se incluírem, pergunte quem são ou foram clientes e peça referência deles. “Se ele fizer o que você precisa, trabalhar com boas pessoas e ajudá-las, provavelmente pode ajudar você”, afirma. Investigar a metodologia é crucial e garantir a empatia entre as partes, mais ainda. Para empresas contratantes, Rubens Pimentel Neto acrescenta que enxerguem o coaching sempre como ação preventiva e não para remediar o que já deu errado.

Como diz Vicky Bloch, coaching é uma atividade fundamental para a sociedade, à medida que induz um processo transformacional. “Mas não faz milagres.” Agora, quando acerta, o impacto é grande.



GLOSSÁRIO

COACHING: É uma parceria entre duas pessoas, coach (o fornecedor) e coachee (o cliente), em um processo instigante e criativo, na definição da International Coaching Federation (ICF), maior organização mundial em certificação de coaches e treinamentos. Esse processo inspira o coachee de forma a maximizar seu potencial pessoal e profissional. Não há uma receita para a aplicação do processo que corresponda a todo o universo do coaching.

LIFE COACHING: Também chamado coaching da vida ou coaching pessoal, é voltado ao desenvolvimento individual. Trata de questões pessoais como relacionamento, qualidade de vida, emagrecimento, finanças, espiritualidade, beleza, estética, saúde, bem-estar, esportes, entre outros.

PROFESSIONAL COACHING: É focado em tópicos relacionados à vida profissional do coachee, como carreira, vocação, vendas, liderança, executivo, negócios, gestão, resultados, aposentadoria, pós-carreira, entre outros. A demanda parte do executivo ou empresário quanto a suas próprias necessidades.

COACHING EXECUTIVO OU EMPRESARIAL: Trata dos temas do profissional coaching, como liderança, gestão, pós-carreira etc., mas é a empresa que contrata para um determinado executivo. Aqui entram ainda temas como sucessão, de equipes e de RH (para profissionais de gestão de pessoas atuarem como coaches internos dos funcionários, dos líderes e das equipes). Pode ser feito em equipe – é o chamado “team coaching”.

SELF COACHING: Ocorre quando a pessoa estuda para ter as habilidades de ser coach de si mesma, o que é frequente no final dos processos de coaching, para garantir a sustentabilidade. O leque de opções é amplo para os coachees. *[Leia também sobre leader coaching e peer coaching na próxima página.]*

MASTER COACH, PROFESSIONAL, ASSOCIATED: São certificações, os diplomas da área. Muitas credenciadoras têm três níveis de coach – associated, professional e master. No caso da ICF, a maior, o Associated (Associated Certificated Coach) tem 100 horas de prática de coaching comprovada (25 podem ser pró-bono), a pelo menos oito clientes. Para o Professional, são 750 horas de processos remunerados, e o Master requer 2.500 horas.



O "PAI DOS COACHES": O QUE TIM GALLWEY APRENDEU COM DOROTHY,

por José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes*

A menina Dorothy vai para mais um treino de tênis, como tantos outros, mas dessa vez mal consegue acertar a bola. Seu técnico se dá conta do que está acontecendo: ele pediu que pegasse a bola mais na frente e, ao se preocupar demais em atendê-lo, Dorothy erra. Isso aconteceu há mais de 40 anos, nos Estados Unidos, e rendeu um insight que mudaria o mundo dos esportes e da gestão: instruções verbais atrapalham. Precisam ser reduzidas ao mínimo. Dorothy precisava encontrar ela mesma a solução para o movimento e fazê-lo sem pensar.

Essa é uma das histórias reais de como o coaching executivo nasceu – dentro do coaching esportivo. Quem protagonizou foi o californiano Tim Gallwey, criador de uma filosofia conhecida como “inner game”, ou jogo interior, cuja influência começou no tênis, expandiu-se para outros esportes (como golfe, esqui e futebol americano), pelas artes (músicos a adotaram) e chegou ao mundo executivo, a empresas como Apple, AT&T, IBM, GE e Harley-Davidson.

O coaching esportivo esteve em evidência na Copa do Mundo de Futebol que aconteceu este ano. Boas perguntas não faltaram: por que a seleção alemã de Joachim Löw, a grande vitoriosa em 2014, foi desclassificada tão cedo, na fase de grupos, vencida pela Coreia do Sul? Como a Croácia conseguiu chegar à final com um coach que os jogadores mal conheciam? (Zlatko Dalić assumiu o time um mês antes do início da Copa.) Por que o coach da Bélgica, o espanhol Roberto Martínez, teve sucesso em ficar mudando o esquema tático, enquanto o argentino Jorge Sampaoli fracassou? Há relação entre Sampaoli fazer a Argentina jogar em função de Messi, Tite organizar o Brasil em função de Neymar e a construção de times? Por que o Uruguai de Óscar Tabarez impressionou tanto com um time cuja maioria de jogadores era mediana? A vitória da França prova de um técnico deve ser sobretudo gestor de pessoas, como Didier Deschamps?

Estamos trabalhando para oferecer o máximo possível dessas respostas, e muitas outras, em um livro. *O algoritmo da vitória* será o fruto de quatro anos de pesquisas sobre os coaches esportivos mais vencedores da história e já conseguimos sentir que eles, de novo, vão poder influenciar o coaching executivos. Mas adiantamos uma primeira resposta que precede todas: o inner game, como o descreveu Gallwey, continua a ser fundamental no coaching, seja esportivo, seja executivo. Para o nosso livro, entrevistamos Gallwey, à beira dos 80 anos de idade, além de falarmos com vários técnicos, atletas e dirigentes de esportes coletivos e individuais. E chegamos à conclusão de que o inner game é o ponto de partida para quem quer ser campeão, qualquer que seja a arena, e deve ser sempre reiniciado, mesmo com os players mais maduros.

É essencial que o coach leve seu time, esportivo ou empresarial, a fazer pelo menos dois movimentos: descobrir por si o modo de competir e olhar para dentro e se perguntar “por que eu jogo?” “O coach não pode dar resposta pronta para o jogador”, nos enfatizou Gallwey. E mais: a descoberta, se for para valer, é a de que se joga principalmente pelo que aprende durante o jogo – determinação, comprometimento, capacidade de superar obstáculos (incluindo medos e dúvidas). “Isso é que faz uma pessoa jogar melhor e vencer.” Provavelmente, Deschamps conseguiu passar isso para Griezmann, Mbappé, Giroud, Lloris etc.

Faz mais de 40 anos que a menina Dorothy proporcionou esse insight a Tim Gallwey, mas ainda há muitos coaches que precisam aprender a lição.

* José Salibi Neto é cofundador da HSM e Adriana Salles Gomes é editora-chefe e cofundadora da revista **HSM Management**. Eles vão lançar *O algoritmo da vitória* em 2019.

EM CASA: LEADER COACHING E PEER COACHING

Há muitos cursos direcionados a executivos de alto escalão para formar o líder-coach. Trata-se do gestor que ocupa sua posição, com uma série de atividades e responsabilidades do dia a dia, mas também aplica técnicas e ferramentas de coaching para promover o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe em busca da melhor performance. Ele se comunica com objetividade, sabe ouvir seus liderados e ainda deve reunir outras habilidades, como ter autocontrole e inteligência emocional e dar feedbacks.

O coaching de um líder-coach é diferente do de um coach, porque é mais um processo de reflexão permanente com foco no problema de

um indivíduo, em vez de uma atuação em uma situação crítica, em um trabalho com começo, meio e fim.

O leader coaching é bem-vindo, mas alguns especialistas fazem ressalvas a ele, pelo fato de o líder ocupar uma posição de autoridade ante os subordinados e porque, por distribuir tarefas, nem sempre poder esperar que a iniciativa parta do liderado. Além disso, às vezes lhe falta o distanciamento para observar o cenário com clareza.

Ainda há o peer coaching (feito entre pares), e ele pode funcionar bem – até melhor que o leader coaching em alguns casos, porque a situação em questão é de equidade. Mas também lhe falta distanciamento.

AS 11 COMPETÊNCIAS EM COACHING

Agrupadas em quatro grupos, elas são usadas no processo de exame para o credenciamento da ICF

GRUPO	COMPETÊNCIA
ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS	1. Cumprir as diretrizes éticas e os padrões profissionais
	2. Estabelecer o acordo de coaching
COCRIANDO O RELACIONAMENTO	3. Estabelecer confiança e intimidade com o cliente
	4. Ter presença em coaching
COMUNICANDO-SE DE MANEIRA EFETIVA	5. Manter escuta ativa
	6. Fazer perguntas instigantes
	7. Praticar a comunicação direta
FACILITANDO O APRENDIZADO E RESULTADOS	8. Criar conscientização
	9. Desenvolver ações
	10. Planejar e definir metas
	11. Gerir progresso e responsabilização

O ALTO GRAU DE EXIGÊNCIA

Ser um coach credenciado pela ICF tem um status particular. A entidade segue um rígido roteiro para avaliar, dentro de um robusto código de ética, o desempenho e as competências do coach o qual tem que entregar até sessões gravadas. “O processo de coaching é intenso, exige empenho e alto investimento”, pontua João Luiz Pasqual, presidente da ICF Brasil. Dos 29,3 mil coaches membros do ICF em 137 países (dados de julho de 2018), quase metade está na América do Norte. Dos 1.675 membros na América Latina e Caribe (que têm pelo menos 60 horas de coaching), 535 estão no Brasil, mas somente 185 deles têm as certificações.

MEMBROS DA ICF NO MUNDO

América do Norte	47%
Europa Ocidental	24%
Ásia	9%
América Latina e Caribe	6%
Europa Oriental	5%
Oceania	5%
Oriente Médio e África	4%

Fonte: ICF Brasil

FATOS E NÚMEROS DO COACHING

88% é o aumento médio de produtividade de um profissional ao final do processo de coaching, segundo estudo do *Public Personnel Management*, dos EUA. Para comparar, a melhoria é de 22,4% com treinamento gerencial.

40% dos executivos dos EUA já foram coachees, segundo o jornal *Executive Channel*.

88% das empresas britânicas, segundo a Bristol University, e 70% das australianas, conforme o *Inside Business Channel*, são adeptas do coaching.

40 mil executivos têm um coach nos EUA, segundo a revista *Fortune*.

185 coaches têm certificação da ICF no Brasil, com representação equilibrada de homens e mulheres, sendo 93 Associated (ACC), 85 Professional (PCC) e apenas 7 Master Coaches (MCC).