

Introdução

"Se eu te aceitar como você é, eu te farei pior. Se eu te aceitar como você já é capaz de se tornar, eu posso te ajudar a ser melhor."

Goethe

O termo *coaching* é originado do húngaro, de uma cidade chamada Coache, onde foi inventado o coche (carruagem), veículo que leva uma pessoa de determinado lugar a outro. Foi depois incorporado ao mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador ou técnico, como conhecemos.

O que chamamos aqui de *coach* corresponde ao papel que uma pessoa assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir um determinado resultado. O processo de *Coaching* propõe-se a ser uma relação de parceria capaz de permitir que o verdadeiro potencial das pessoas seja revelado e melhorar substancialmente o resultado alcançado por elas. Chamamos de *performer* aquele que recebe o *coaching* e o realiza ou desempenha.

O *coach* não está comprometido apenas com o resultado, mas com o ser humano como um todo, com sua realização e com seu desenvolvimento.

Por que *coaching*?

Raramente o caminho do autodesenvolvimento se faz sozinho. Precisamos do outro para nos ajudar a observar nossas próprias ações, as consequências de nossos atos; alguém que nos sirva de espelho e também de apoio quando o caminho fica especialmente difícil. Os grandes heróis de nossa cultura, ao trilharem suas jornadas, tinham alguém em que se apoiar – um mestre ou um amigo que exercia este papel: Rei Arthur e Merlin, Pinóquio e Grilo Falante, Virgílio e Dante, Luke Skywalker e Yoda.

Nos esportes, os melhores do mundo, dentro de sua categoria, com certeza têm um *coach*.

O principal motivo para falarmos de *coaching* em um ambiente organizacional seja talvez porque a organização é a principal beneficiária deste processo.

Coaching é um processo de alto impacto na produtividade, criando o ambiente que Peter Senge chama de "organizações que aprendem", proporcionando vínculos entre as pessoas, compromisso com resultados e com o autodesenvolvimento.

O que o *coach* não é?

O papel de *coach* é muitas vezes confundido com o de *expert*, tutor, terapeuta e mentor/professor. São todos papéis extremamente valiosos, mas que não devem ser confundidos com o de *coach*.

EXPERT

Quando surge a necessidade de um conhecimento especializado, deve-se procurar alguém que tenha o *expertise* relativo – um advogado, um médico, um financista etc. Nesses casos, não se aprende uma nova competência com o conselheiro, mas sim algo é realizado conforme suas instruções ou conselhos.

TUTOR

É responsável pela formação ou pelo gerenciamento da carreira de alguém. O termo está em conflito com os novos ventos que sopram nas organizações.

TERAPEUTA

Tem um objetivo terapêutico e atua quando há um quadro patológico ou a busca pelo autodesenvolvimento. A diferença é que não existe um compromisso explícito nem com o desempenho nem com resultados organizacionais, como no caso do *coach*.

MENTOR/PROFESSOR

Trabalha no campo do conhecimento. Quando alguém deseja, por exemplo, aprender a jogar xadrez ou um novo idioma, contrata um professor que lhe ensina os fundamentos (do jogo ou da língua) e, à medida que o aluno avança no processo de aprendizado, vai aprofundando seus conhecimentos.

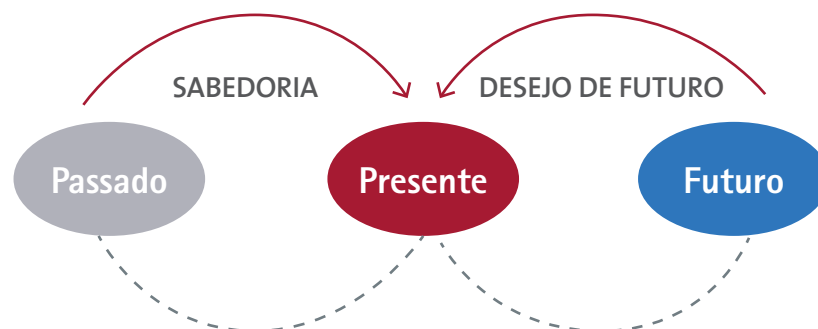
No mundo organizacional, o *mentoring* é um processo de apoio ao desenvolvimento bastante utilizado e de grande efeito quando bem estruturado.

Mentoring versus Coaching

Mentoring é o ato de transferir o saber-fazer de algo para o outro. O mentor sabe fazer, conhece o assunto e vai ensinar o outro como se faz. *Coaching* é fazer o outro descobrir o saber. Diferente do *mentoring*, o *coaching* cria um espaço seguro para a autorreflexão.

Ao passo que o *mentoring* busca trazer a sabedoria do passado para o presente, por meio de experiências, *best practices* etc., o *coaching* tem a ver com o como as pessoas podem conectar seu desejo de trazer o futuro para o presente, desenvolvendo a sabedoria de poder trazer o que é melhor em cada momento.

Muitos *performers* ficam presos ao seu conhecimento técnico, e então o *coach* tem de ajudá-los a irem para o futuro. É importante que eles desenvolvam a consciência de que aquilo que lhes levou ao sucesso no passado pode não ser o que lhes levará ao sucesso no futuro, mas ao mesmo tempo é fundamental analisar as circunstâncias de como esse sucesso no passado ocorreu.



Como mentor, tenho de ter a consciência que talvez o que me levou a ter sucesso não necessariamente levará o *performer*. Tenho de ter a sabedoria de largar/deixar de lado e incorporar o novo.

A reinvenção do *mentoring* é trazer o *coaching* dentro de si.

Para que *coaching*?

TRANSIÇÃO DE CARREIRA

Para um supervisor que assume uma gerência ou um gerente que assume uma posição de diretoria, a transição do operacional para o tático ou do tático para o estratégico é o grande desafio. O líder atuando como *coach* pode ajudar o usuário a descobrir o que faz, o que terá de deixar de fazer e o que ainda não faz mas que terá de passar a fazer. O líder deve ajudá-lo a fazer tal transição com consciência.

LÍDERES

Líderes em qualquer nível da organização que queiram exercer essa competência de forma mais eficaz, estimular os usuários a desenvolverem seu potencial e a orientarem-se para resultados.

TRAINEES

Dar apoio aos jovens cheios de potencial que muitas vezes não sabem por onde começar pode ajudá-los a "encontrar o caminho das pedras", a se integrarem a uma cultura organizacional já estabelecida e a vencer desafios.

OS "ALTOS POTENCIAIS"

Os "altos potenciais" são excelentes participantes de processos de *coaching*, já que possuem as condições necessárias para um bom desempenho. Como essa metamorfose se dá? Quais os bloqueios? Quais oportunidades servirão de matéria-prima para o trabalho do líder?

BAIXA PERFORMANCE

Indivíduos com baixo desempenho podem usufruir benefícios de um processo de *coaching* à medida que o processo permite identificar as causas de baixo desempenho e a relação existente entre o baixo desempenho e a maneira como o *performer* vê as coisas e realiza seu trabalho.

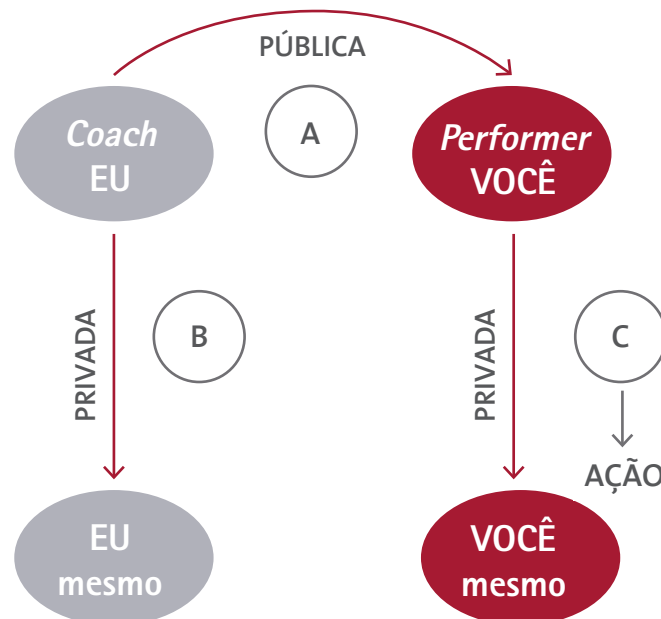
A dinâmica do *coaching*

NÍVEIS DE CONVERSAÇÃO

Devemos nos conscientizar que no processo de *coaching* estamos sempre trabalhando com hipóteses! É importante aceitar visões diferentes. O segredo é não acreditar que a sua versão é a única verdade. Aqui aparece mais uma diferença entre o *coach* e o mentor. O mentor se baseia em seu próprio conhecimento/especialidade. O *coach* se baseia em sua experiência e sensibilidade.

Entendendo melhor a dinâmica do *coaching*, percebemos que ele deve desenvolver a capacidade de ser *coach* e observador ao mesmo tempo.

Quando duas pessoas estão conversando, quantas conversas estão acontecendo simultaneamente? Três conversas. Além da conversa pública, o *coach* e o *performer* estão sempre conversando consigo mesmos.



Se deseja-se comunicar alguma coisa a outra pessoa, qual das conversas exibidas no quadro é a mais importante?

A conversa C é a mais importante, pois é o entendimento do outro, o que o outro entendeu e absorveu o que mais importa. O trabalho do *coach* só faz sentido se gera ação. Para isso, o *coach* tem de, através de perguntas, trazer a conversa interior do *performer* à tona (C) para poder trabalhar o tema.

Faz parte do trabalho do *coach* ajudar o *performer* a desenvolver também a capacidade de ser observador de si mesmo.

Quando uma pessoa pensa alto na frente da outra, revela sua própria conversa privada, e o outro sente que também pode se mostrar. Dessa forma, criam-se condições de intimidade, que é a base da relação de confiança.

A postura de aprendizado constante e a humildade são muito importantes para o *coach*. Seu conhecimento pode se tornar um peso durante o processo de *coaching*, pois pode julgar que já entendeu a situação e buscar enquadrá-la em alguma experiência anterior, perdendo sua capacidade de observação e o contato com o *performer*.

O *coach* deve ter sempre em mente as seguintes perguntas: "O que o momento está pedindo?" e "O que deve vir a público e o que não deve?". Tudo isto deve estar presente na conversa A.

A RELAÇÃO DE CONFIANÇA

No processo de *coaching*, duas pessoas se encontram com todo o seu passado e com seus ideais futuros. Com certeza o *performer* começa o processo carregando consigo uma série de questionamentos com relação a seu *coach*. Será ele capaz de me ajudar a me encontrar? Será que essa pessoa poderá me ajudar a dar um passo em relação ao futuro? Será que posso deixar essa pessoa me ver como realmente sou? Vou ser aceito pelo que sou? Posso deixar cair minhas máscaras?

O que realmente ajuda no estabelecimento desta relação é o genuíno interesse por parte do *coach* no processo de desenvolvimento do *performer*. Temos de deixar de lado as simpatias e antipatias e desenvolver o real interesse. Simpatias e antipatias nos levam a colocar nossos preconceitos e ideias pré-concebidas na relação, impedindo o outro de se revelar.

Todo esse trabalho de facilitação, tanto para esclarecer a questão inicial como para a definição da visão e dos resultados esperados, deve ser feito com uma abordagem que "provoque" o desenvolvimento do *performer* e a análise dos temas. Perguntas bem colocadas, no momento adequado, possibilitam o *performer* a se entender melhor, seja com relação às suas experiências no trabalho, seja na sua vida pessoal.

O *coach* tem uma responsabilidade muito grande neste processo, pois está lidando com questões pessoais do *performer* e que nem sempre estão de acordo com as suas crenças e valores. O *coach* terá de se policiar o tempo todo para não influenciar ou induzir as respostas do *performer* com perguntas fechadas, mal formuladas ou trazidas na hora inadequada, que levem o usuário a conclusões que não são suas. Seu papel é sempre o de possibilitar o outro a se ver, a se enxergar, para então tirar suas próprias conclusões e conseguir que o processo evolua no ritmo apropriado para ele.

COACHING VERSUS RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Não devemos confundir *coaching* com resolução de problemas. A tendência natural do *coach* é querer resolver a situação para o *performer*, mas isso não é sinônimo de desenvolvimento.

Esta seria uma atitude mais adequada para um processo de *mentoring*, no qual o foco é a solução do problema. O papel do *coach* é ajudar o *performer* a entender a situação e o problema para que ele encontre os próprios caminhos para solucioná-los.

No *coaching* não lidamos com o problema ou a situação, mas sim com o como o *performer* lida com a situação. O papel do *coach* deve ser o de mobilizar a pessoa para a ação e não o de agir por ela.

Processos de *coaching* podem revelar ou selar (escondendo para sempre) situações. Muitas vezes o *coach* se contenta em achar a primeira solução com o usuário e fecha outras portas e alternativas. O papel do *coaching* é muitas vezes dissolver e não resolver situações.

O PENSAR, O SENTIR E O QUERER

No processo de *coaching* muitas vezes o *coach* percebe coisas que o *performer* não vê, e esta é uma oportunidade única de ajudar, pois trata-se de pontos cegos para o *performer*. Como mediador, o *coach* deve colocar o tema de forma a ser percebido, observado, processado e assimilado pelo *performer*. Quando duas pessoas olham para o céu, por que cada uma vê coisas diferentes? Na verdade nós vemos coisas que já conhecemos, sobre as quais já construímos conceitos. Em resumo, não conseguimos observar aquilo que não conhecemos e, conseqüentemente, não conseguimos tomar nenhuma ação sobre o que não conseguimos observar...

Para o *coach* ser um bom observador, pressupõe-se que seja um bom ouvinte. Para que possa manter uma independência de julgamento e ser realmente útil ao *performer*, ele deve sempre discernir os fatos das interpretações dos fatos.

O ouvir é uma capacidade fundamental a ser desenvolvida. Utilizando o arquétipo trazido pelo filósofo austríaco Rudolf Steiner, podemos dizer que, para entender o ser humano como um todo, o *coach* tem de desenvolver o "ouvir" em três níveis: no Pensar, no Sentir e no Querer.

No nível do Pensar, estaremos nos comunicando com o outro por meio das opiniões, dos conceitos, dos fatos, das ideias e dos valores expressos no diálogo.

Ser um bom ouvinte no nível do Sentir significa estar atento ao tom de voz, ao humor, às emoções, aos movimentos faciais, às expressões e aos gestos do *performer*. Não podemos nos esquecer de que a comunicação plena entre duas pessoas se dá através do verbal e também do não verbal.

No terceiro nível, o do Querer, o *coach* deve se concentrar em perceber as intenções, os desejos, a energia e a direção que o *performer* coloca nas coisas que são ditas. Este normalmente é o nível mais difícil de ser percebido. O *coach* deve buscar entender o que está por trás dos pensamentos ditos, dos sentimentos expressos, para enxergar a energia com que o *performer* coloca suas ideias e seu nível de comprometimento com as mesmas. Muitas vezes argumentos racionais escondem (não intencionalmente) situações-chave.

HORIZONTES DE SOLUÇÃO

Quando o processo de *coaching* demandar a geração de alternativas de solução, o *coach* deve explorar junto ao *performer* três horizontes:



A primeira etapa, a do horizonte de ação, consiste em levantar todas as ações já tomadas pelo *performer* em relação ao assunto. Antes de explorar soluções é importante entender o que já foi feito.

Quando esgotamos o que o *performer* realmente fez, o próximo passo é explorar o horizonte de possibilidades, dentro da perspectiva do *performer*.

- O que mais é possível?
- O que você gostaria de tentar?

Tendo levantado o que já foi feito, normalmente acontecem insights do que não foi tentado, trazendo novas possibilidades. Até agora tudo veio do *performer*. Embora pareçam separadas, essas questões de ações e possibilidades vão e voltam.

Na sequência, embarcamos no horizonte da cocriação, quando novas ideias aparecem – algumas que o *coach* já havia pensado e outras não. O ideal é que grande parte venha do *performer*. O *coach* não deve levar ideias fechadas, mas algo que o *performer* possa terminar, para que se sinta proprietário da solução.

Esta etapa é uma oportunidade para o *coach* mostrar outras possibilidades ("numa situação semelhante, alguém fez assim..."), de forma que o *performer* possa se posicionar se gosta ou não da solução ou sobre que parte gostaria de aproveitar. É muito diferente do *coach* dizer ou apontar o que é certo ou impor soluções. O importante é levar à exaustão as possibilidades.

As maiores limitações da fase de criação dos horizontes são tempo e compromisso de ambas as partes. De forma geral, as pessoas sabem o que têm de fazer, mas faltam coragem e confiança.

COMPROMISSOS VERSUS AÇÃO

Que conexão existe entre compromisso e ação? Compromisso é ação. Podemos medir nosso compromisso vendo onde investimos tempo. Diferentes compromissos competem pelo tempo da mesma pessoa.

O *coach* é alguém que ajuda o outro a viver seu compromisso.

Devemos ser conscientes e respeitosos com relação ao tempo efetivamente dedicado aos nossos compromissos. Vale a pena fazer com o *performer* o jogo do samurai – ele tem de fazer tudo com o que se comprometa verbalmente, senão o *coach* pode cortar seu dedo.

A primeira coisa é tornar o *performer* consciente de seus compromissos, o que é diferente do que gostaria de fazer, do sonho. Comprometimento não pode ser só palavras.

O *coach* precisa levar as pessoas a se comprometerem com as coisas, e disso faz parte aprenderem a dizer não.

Quando o *performer* luta com uma situação, um obstáculo, sua visão vai embora e seu compromisso vira-se para o bloqueio (ou então o bloqueio torna-se uma desculpa para não atingir o objetivo – processo de vitimização).

O que o *coach* tem de fazer? Ao invés de tirar o obstáculo da frente do *performer*, ele deve lembrá-lo de seu objetivo. Quando alguém faz algo pelo outro, reforça a imagem de que o outro é incapaz. O *coach* tem de criar condições para que o *performer* realize a mudança por si mesmo.

Bibliografia em *Coaching*

LIVROS

Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House, Phillip Sandahl e Laura Whitworth, *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives* (3. ed., Londres/ Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011). Catherine Fitzgerald e Jennifer Garvey Berger (orgs.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives* (Londres/ Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2002).

Sara L. Orem, Jacqueline Binkert e Ann L. Clancy, *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change* (Hoboken: Jossey-Bass, 2007).

Dianne R. Stober e Anthony M. Grant (orgs.), *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (Hoboken: Wiley, 2006).

Leni Wildflower e Diane Brennan (orgs.), *The Handbook of Knowledge-Based Coaching: From Theory to Practice* (Hoboken: Jossey-Bass, 2011).

Michael J. Marquardt, *Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions By Knowing What To Ask* (Hoboken: Jossey-Bass, 2005).

SITES

International Coaching Federation (ICF)

< www.coachfederation.org >

International Coaching Federation – Brasil

<www.icfbrasil.org>