



Coaching e seus Mitos

Conhecendo mais o método

Origem

- Etimologicamente coaching vem de coach, palavra antiga referente a onde foi desenvolvida, numa pequena vila húngara, uma carruagem coberta chamada koczi, idealizada para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. (HENDRICKSON 1987)
- Ainda hoje, se procurarmos no dicionário Michaelis inglês-Português, o primeiro significado atribuído ao termos *coach* é carruagem.

Evolução do termos

- Com o passar dos anos, o termos *coach* passou a ser atribuídos a instrutor, inicialmente nos esportes.
- Desta forma, a origem do "coaching" no ambiente empresarial vem dos esporte, mas hoje esse termo tem muito pouco a ver com o que fazem atualmente técnicos esportivos ao treinarem suas equipes.
- Atualmente o termos Coaching esta relacionado ao acompanhamento individual, a transferência de conhecimento e principalmente ao desenvolvimento de competências.

A pratica de coaching

- Trata-se de um processo aberto, que analisa a situação presente, define os objetivos de rendimento, combina fontes pessoais, organizacionais e externas e, então, implementa um plano para o alcance desses objetivos. (King & Eaton 1999)
- Na essência do coaching é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera.

O Coach

PERFIL DO COACH:

- Profissionais com forte base e formação humanista para entender de relações interpessoais, grupais, ter vivência organizacional e institucional diversificada.
- Profissionais sênior poderá ter mais facilidade para ser ouvidos pelo participante (recomenda-se já ter exercido cargo de comando de mesmo nível ou superior aos de seus clientes).
- O histórico profissional e pessoal do coach concede credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados (MILARÉ, 2007).

O Coach (cont.)

HABILIDADES DO COACH:

- Respeitar confidencialidade, manter relações altamente intensas com objetividade,
- Habilidade de escutar, empatizar, fornecer feedback, criar argumentos, desafios e explorar o mundo do executivo.
- Ciência em negócios, gerenciamento, assunto político,
- Conhecimento e vivencia do papel de liderança efetivo.

O Coach (cont.)

INDICAÇÃO DO COACH:

- Profissional da área de recursos humanos das organizações,
- Pelo superior ou
- Por um amigo, colega ou pessoa que exerce um papel de referencia

ESCOLHA DO COACH:

Lista-se três principais critérios:

- Confiança,
- Reputação sólida e
- Empatia.

SELEÇÃO DO COACH

- Pela experiência EM acompanhar feedbacks 360 graus,
- Conhecimento de ambiente corporativo e
- Habilidade em confrontar e mesmo assim fornecer suporte
- Mantendo a confidencialidade.

Tipos de Coaching:

- **Individual:** quando uma pessoa física procura a ajuda profissional por iniciativa própria, para realizar mudanças que promovam seu auto-desenvolvimento.
- **Corporativo:** quando é a pessoa jurídica quem contrata a ajuda profissional para atender um ou mais colaboradores, para promover mudanças pessoais que sejam convertidas em resultados positivos para a organização e para o envolvido

MILARÉ, 2003

Áreas do Coaching

- **Coaching espiritual:** busca questionar e refletir sobre posicionamentos filosóficos;
- **Coaching do novo líder:** busca especificamente ajudar o líder a assimilar seu novo papel e definir e implementar seu novo negócio para garantirem juntos os componentes-chave para sua equipe;
- **Coaching de relacionamento:** ajuda a forma ou a mudança daquelas relações para produtividade e satisfação maiores;

Áreas do Coaching (cont.)

- **Coaching de legado:** ajuda a pessoa que se aposenta a identificar o legado que ela gostaria de deixar e tomar as ações apropriadas para fazer seu legado se tornar uma realidade;
- **Coaching de equipe:** um ou mais coaches se especializam em dinâmica e efetividade da equipe para trabalhar junto com o líder e cada membro da equipe;
- **Coaching de executivos** da maioria dessas outras formas de coaching é seu enfoque dual de trabalho um a um e em desenvolver o executivo como líder, enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios.

MITOS SOBRE COACHING

MITO 1: O coaching não precisa de um método estruturado, pois depende fundamentalmente da competência do coach.

- Esse é um dos equívocos mais comuns no mercado atualmente. Muitos consultores e executivos acham que, por lidar com pessoas e conhecer bem a organização, também podem se tornar bons coaches. Não é bem assim, como vimos na introdução do artigo;
- É preciso diferenciar os seguintes papéis: o coaching executivo (aplicado por um especialista contratado pela empresa), o coaching funcional (que é um dos papéis de todo chefe) e o coaching informal (que é a orientação profissional do dia-a-dia);
- É evidente que o papel do coach é importante, mas sem uma metodologia e sem estrutura passa a ser algo pouco efetivo.

MITO 2: O coaching visa mais a qualidade de vida do profissional que a melhoria de performance.

- Ainda que no processo de coaching a qualidade de vida seja um aspecto importante – no sentido de buscar o equilíbrio entre carreira e vida pessoal, ou combater as causas de stress – o principal foco desta ferramenta é, sem dúvida, o desenvolvimento do profissional, tendo como objetivo maior a melhoria de performance e o aprimoramento de suas competências.

MITO 3: Todo processo de coaching, no fundo, é para resolver problemas.

- Essa idéia equivocada é uma das grandes causas da resistência de muitas pessoas nas organizações a aceitar e se comprometer com um processo de coaching;
- Coaching é um processo típico de desenvolvimento, portanto, não é necessário haver um problema ou uma deficiência para se indicar o método. Por exemplo, um excelente momento para se usar o processo de coaching se dá em casos de promoção do profissional para um posto mais abrangente e desafiador - uma ótima oportunidade para rever seu papel e as competências que serão mais exigidas.

MITO 4: Bons profissionais não precisam passar por coaching.

- Ao contrário, quem mais deveria se beneficiar desse processo são os considerados talentos da organização. É especialmente para pessoas que demonstram potencial e comprometimento que a empresa deveria oferecer um processo de coaching, dentre outros recursos para o desenvolvimento de sua liderança.

MITO 5: Coaching é uma “última chance”

- Nada mais errado que isso. Acreditar que o coaching é um método de reabilitação tem levado muita gente a indicá-lo a qualquer pessoa que apresente algum problema de comportamento, como se essa fosse uma panacéia, um remédio para todos os males;
- Se a pessoa está infeliz na sua função, se não concorda com a filosofia da empresa, se não consegue manter um bom relacionamento com seu chefe, se não está se “enquadrando” nas normas, se só reclama de tudo, se não mostra melhorias ou mudanças de atitude, apesar de todos os avisos e sinais, não é o coaching, por si, que mudará a situação;

MITO 5: Cont.

- Parece que, em muitos casos, se abdica do bom senso e não se ataca o problema de frente. Muitas vezes, o problema está na falta de feedback, na falta de clareza das políticas e diretrizes da organização e não necessariamente no indivíduo. Se o caso é para demissão, não se deve recorrer ao coaching.
- Da mesma forma, o coaching não pode servir de bode expiatório. Algumas empresas “usam” o processo de coaching para justificar uma demissão, como se dissessem “tentamos, mas não tem jeito”. Vale lembrar que as recomendações do coaching são confidenciais e só podem ser divulgadas ao profissional atendido e a quem ele permitir. Por isso, o especialista em coaching (ou coach externo) deve ter clareza do objetivo de sua contratação. Se não for o desenvolvimento do executivo, mas apenas ratificar uma demissão, melhor não aceitar a tarefa.

MITO 6: Qualquer pessoa com experiência gerencial pode ser um bom profissional de coaching.

- Aqui há uma confusão entre o que chamamos de coaching executivo – atividade especializada de um profissional externo – e o papel de coach natural que cabe a um líder ou a um gestor;
- Mesmo na função de chefia, são poucos os que efetivamente exercem ou procuram exercer esse papel. “Evidentemente, é possível que grandes líderes sejam bons coaches, mas nós vemos que somente ocasionalmente isso acontece. O mais típico são líderes semelhantes a Steve Jobs, cujas forças distintivas repousam em sua habilidade de instigar outros através de sua visão mais do que através de seus talentos como coach”, já escreveram Robert Goffee, da London Business School, e Gareth Jones, Diretor de RH da BBC (Harvard Business Review, set/out 2000).

MITO 7: É muito difícil quantificar os resultados dos processos de coaching.

- Isso só é verdade quando uma empresa contrata um processo de coaching sem saber especificar os resultados esperados. Já atendi altos executivos, indicados por seus superiores, que chegaram a mim sem a menor noção sobre os motivos que os levavam a esse atendimento.
- Ou seja, se antes de se iniciar o processo de coaching ficam claras as expectativas, a medição dos resultados não será difícil;
- Em suma, o coaching se ressentir dos mesmos problemas encontrados para aferir resultados de treinamento – nos dois casos, muitas vezes, não se sabe muito bem porque está se fazendo aquilo;

MITO 7: Cont.

- Ainda que o resultado esperado seja de natureza qualitativa, pode perfeitamente ser medido com algumas medidas simples, como comparar a situação anterior do profissional à posterior; aplicar avaliação 360 graus antes e depois ou recolher feedbacks ao início e após o desenvolvimento;
- Realmente, coaching sem medição de resultados pode ficar parecendo terapia (nada contra terapias, mas aqui a finalidade é outra). Muito da imagem negativa do coaching vem dessa falta de aferição.

MITO 8: Como o responsável por um bom resultado é o próprio coachee, não é necessária a participação de seu gestor no processo.

- Embora poucos admitam, esse é o mito mais comum. Normalmente, os chefes “mandam” um subordinado para o processo de coaching e ficam esperando os resultados. É mais ou menos como levar um filho ao médico e ficar esperando a “cura”.
- O papel natural de coach dentro da organização cabe ao líder, ao chefe, que no dia-a-dia deve estimular e dar condições para que os subordinados se desenvolvam;
- O feedback constante não só é uma obrigação do chefe, como também é uma ferramenta importante que ele tem em mãos para contribuir no desenvolvimento de sua equipe;
- Importante: o trabalho de um coach externo, por melhor estruturado que seja, não substitui o papel de coach de cada líder em relação à sua equipe.

MITO 9: Coaching é coisa de psicólogo.

- Aqui a confusão é grande, pois, para muita gente, o coaching está muito próximo de uma terapia – manda-se para lá quem tem problemas; afinal, é um atendimento individualizado e também confidencial, entre outras semelhanças dessas atividades;
- Ainda que possa se dizer que um processo de coaching efetivo tenha um “efeito terapêutico”, estamos falando de métodos completamente diferentes. Mais uma vez: o foco do coaching executivo está nas atividades profissionais e não nos problemas pessoais, dramas ou traumas do indivíduo;

MITO 9:Cont.

- Isso não significa que, no processo de coaching, não se lide com os problemas pessoais. Mas a forma de lidar e o tratamento são totalmente distintos;
- No coaching, a história pessoal e profissional, o perfil de personalidade, o grau de autoconhecimento, o momento de vida e as perspectivas de carreira são a base para gerar comprometimento e consciência de quais são os recursos para alcançar os resultados esperados.

MITO 10: Coaching faz milagres!

- Ainda que nem sempre explicitado, este mito é percebido quando se procura o coaching para resolver qualquer problema, de qualquer natureza.
- Esse mito também decorre da crença de que o coaching, por si, pode resolver o problema e nem o indivíduo e nem sua hierarquia precisam fazer grande esforço. A expectativa é que o coach “resolva”.

MITO 11: Coaching é só mais um modismo.

- O termo “coaching” está na moda, sim, e quem dele faz um uso inadequado será aos poucos identificado pelo mercado, certamente. Mas a metodologia do coaching é bem anterior ao modismo da palavra. O Brasil conta com alguns bons profissionais, capacitados para aplicar essa ferramenta de modo estruturado e entregar os resultados esperados.



www.coachconsultoria.com.br

Av. Augusto Meyer 163 /1003
Bairro Higienópolis • Porto Alegre • RS

51 33330599 • 51 97390909

coach@coachconsultoria.com.br