

'Coaching', modos de usar para este treinamento valer a pena

Um milhão de euros. Essa é a cifra cobrada por um famoso coach (treinador) norte-americano a um alto executivo por programa de formação com a duração de um ano. Vale a pena? Luis Huete, especialista no tema e professor do Iese, não divulga o valor que cobra por seus serviços, mas certamente não chega perto dos honorários pedidos pelo guru dos Estados Unidos que, segundo dizem, traz resultados extraordinários.

"Seus clientes, altos executivos e corretores da Bolsa de Nova York, podem chegar a cobrir o que pagaram com seu desenvolvimento profissional em metade de um dia", explica Huete, acrescentando que a capacidade do guru foi também reconhecida por Bill Clinton. Ignoramos se esse coach contribuiu ou não para a ascensão do democrata à Casa Branca, mas certo é que com seus ensinamentos conquistou adeptos em todas as áreas, principalmente na empresarial.

O nível de lucro - € 500 por sessão de hora e meia - é um dos atrativos que contribuíram para a proliferação de coaches. Com frequência, consultores, especialistas e jovens que conseguiram se diplomar como coach mas que não detêm os valores necessários para exercer tal profissão, costumam depreciar a atividade.

María García, sócia da consultoria Seeliger y Conde, é taxativa. "Para ser coach é importante contar com a técnica, mas experiência e linguagem empresarial são imprescindíveis. O treinador precisa se colocar no lugar do executivo, ser seu espelho. Algumas firmas estão certificando e distribuindo títulos para pessoas que carecem dessas capacidades para desenvolver um programa de treinamento."

Outros especialistas também concordam que a experiência empresarial determina o peso e a qualidade desse treinador pessoal que, por meio de perguntas francas, ajuda o executivo a descobrir a si mesmo, potencializar virtudes, diminuir defeitos. Douglas McEncroe, de consultoria homônima, diz que é fundamental que treinadores tenham presenciado mudanças e tenham "liderado" organizações.

Mas são prioritários outros valores: empatia, intuição e capacidade de gerar clima de confiança com o coachee (executivo treinado). "O bom coach é aquele capaz de redirecionar o executivo e fazer com que veja as coisas sob um novo ângulo. Nesse sentido, a capacidade de saber ouvir é fundamental", diz Mc Encroe.

Na opinião dos especialistas, convém desconfiar de profissionais que falam demais. "Durante uma sessão, o protagonista é o executivo. A participação do treinador não deve exceder três quartos do encontro", garante Jorge Salinas de Mon, presidente da Atesora.

Santiago Álvarez compartilha a atividade docente no Iese com a de coach, desenvolvendo cerca de 15 processos de treinamento por ano, e destaca que saber ouvir constitui grande parte dos programas. "Quem enfrenta desafios e a concorrência é o executivo. O coach ajuda a definir esses aspectos, se tornando testemunha privilegiada da evolução do executivo. Na realidade, é uma aposta no futuro; existe um potencial oculto que precisa aflorar", explica.

É função do coach ser sério e prático para não cair na rede do executivo, no seqüestro de sua personalidade. É preciso exigir resultados e não se deixar convencer pelas desculpas. O executivo é o personagem central e precisa estar 100% comprometido com seu próprio desenvolvimento. Mesmo sendo preciso uma certa cumplicidade entre coach e coachee, o excesso de psicologia pode arruinar esse treinamento.

A trajetória do coach é fundamental, precisa estar respaldada na experiência e em conhecimentos empresariais. Para que no transcurso da conversação seja capaz de se pôr no lugar do executivo que está treinando, entender a importância da gestão do trabalho em equipe e agregar valor a temas estratégicos. Por esses motivos, os especialistas estimam que o coach não deve converter o treinamento em sua única atividade e fonte de lucro. "Não

acredito no coach monotemático. Muitas das idéias que transmito nessas sessões as obtenho em meu trabalho acadêmico e experiência", enfatiza Mon.

"O natural é que o coach participe de outros tipos de atividades. Ele precisa estar em contato com outra dimensão organizacional. Recebe informação e a qualidade de seu trabalho depende desses conhecimentos específicos", pondera Alicia Malumbres, diretora e sócia da Actúa, consultoria com serviços de coaching.

Sem descartar a importância da bagagem empresarial, alguns coaches reconhecem o valor de certa técnica no desenvolvimento de cada sessão. Juan Carlos Cubeiro, sócio da Eurotalent, estabelece dez atividades básicas, entre elas a autoconfiança e o pensamento conceitual. Durante a sessão, destaca a empatia, a escuta atenta, o autocontrole, iniciativa e integridade. "A informação é sempre confidencial." Por último, o compromisso. Finalizado o programa, assinala a honestidade e o reconhecimento.

Cubeiro assegura que um falso coach carece de método. "Não há reflete, é indiscreto, não busca objetivos ou faz acompanhamento da evolução do executivo, e principalmente, procura influenciar demais e criar dependência, alongando o processo sem necessidade."

A duração média de um programa de coaching executivo - individual - é de seis meses, com sessão mensal de uma hora e meia. A primeira costuma ser mais longa, pois se aprofunda nas características do executivo, sua problemática e metas. "Os programas têm um princípio e um fim. Às vezes, em função do executivo, os processos se tornam mais curtos. Trata-se de conseguir resultados, não de prolongar o treinamento porque existe um contrato", afirma Mon.

Segundo os especialistas, as duas horas que podem durar a primeira sessão são justificadas, assim como o trabalho prévio de campo, antes do início do programa. "Conhecer a empresa e sua cultura corporativa é fundamental, além de estar familiarizado com as ferramentas de avaliação do executivo com as quais se pode contar", explica María García. "Na maioria das vezes, as avaliações são de 360 graus."

Mon, entretanto, explica que existem outros truques na atividade de coaching. "O desenho de uma estratégia não vale no treinamento. Não existe uma receita pronta. Podemos preparar uma entrevista sobre talento, capacidades, fazer uma certa planificação, mas ninguém pode prever o que acontecerá. Às vezes, o profissional descobre que está capacitado para assumir outras funções."

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 mar. 2008, Vida Executiva, p. C9