

Coaching Executivo: Contratando Bem, Nenhum Mal Tem!

LEILA TAMMELA - PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS E DIRETORA DA UNIDADE RJ DA WISDOM

2020

Nossa experiência em COACHING EXECUTIVO abrange vários segmentos econômicos, industriais e de serviços (finanças, construção pesada, logística, etc.) e envolve o atendimento de EXECUTIVOS posicionados em diversos níveis hierárquicos nas estruturas das EMPRESAS em que atuam: desde Presidentes, Diretores e Gerentes até profissionais em preparação para assumirem posições de LIDERANÇA.

As empresas no momento de contratar um profissional para conduzir processos de COACHING EXECUTIVO devem se atentar para 02 PASSOS INICIAIS, no nosso entender, cruciais para garantir a eficácia desejada.

O “PRIMEIRO PASSO” de uma EMPRESA, ao decidir acessar possíveis prestadores de serviços para conduzir processos de COACHING EXECUTIVO, deveria ser a avaliação da QUALIDADE das questões por eles formuladas sobre a EMPRESA e o TRABALHO a ser contratado, de forma a MAPEAR as razões da demanda e as expectativas sobre os RESULTADOS dele decorrentes.

Ao receberem as propostas para a condução do processo de COACHING EXECUTIVO, deveria ocorrer o “SEGUNDO PASSO” da EMPRESA, ou seja, verificar se elas contemplaram tanto a efetiva avaliação dos aspectos acima elencados quanto à FUNDAMENTAÇÃO (teórica e técnica) da abordagem METODOLÓGICA que será utilizada e o SEQUENCIAMENTO do trabalho. A imagem a seguir ilustra o que mencionei:



Alguns fatores são bons INDICADORES da efetividade do COACHING EXECUTIVO no ambiente organizacional. Em especial, a posição e a proficiência profissional, seja daqueles que decidem ou influenciam as decisões sobre políticas de DESENVOLVIMENTO HUMANO, seja dos beneficiários dos PROCESSOS. Quando eles estão vinculados às Áreas de planejamento e/ou estratégia ou, subordinados às LIDERANÇAS do CORE BUSINESS, maiores são os efeitos multiplicadores, dos RESULTADOS INDIVIDUAIS alcançados, sobre a EMPRESA como um todo.

A imagem a seguir propicia um adequado entendimento das razões de meu posicionamento:



Minha intenção ao elaborar este ARTIGO, é aprofundar os aspectos que dizem respeito ao beneficiário do processo de *COACHING EXECUTIVO*, o qual é por nós denominado “*PERFORMER*”. Assim sendo, vou abordar dois cenários distintos, ou seja, no primeiro, se a INICIATIVA em relação ao PROCESSO foi da EMPRESA e, no segundo, se ela foi do próprio PERFORMER.

O PROCESSO DE *COACHING* FOI UMA INICIATIVA DA EMPRESA:

Quando a EMPRESA tem o impulso de patrocinar o processo de *COACHING EXECUTIVO*, algumas vezes nos deparamos com situações em que ela e o superior imediato do *PERFORMER*, já têm expectativas e imagens previamente definidas no que tange aos resultados do PROCESSO.

Nesses casos, um posicionamento tanto do profissional de DESENVOLVIMENTO HUMANO quanto do superior imediato do *PERFORMER*, no que tange a uma comunicação clara das METAS a serem alcançadas, são referenciais imprescindíveis para a condução do PROCESSO pelo COACH.

Para isso, é importante prever, no SEQUENCIAMENTO do trabalho, SESSÕES em que os responsáveis pelo DESENVOLVIMENTO do *PERFORMER*, explicitem essas expectativas em termos de métricas, imagens e exemplos, para que este se conscientize, reflita se está ou não disposto a mudar e se comprometa com os RESULTADOS do PROCESSO.

Vale ressaltar que o caminho de AUTOCONHECIMENTO do *PERFORMER*, ao propiciar-lhe CONSCIÊNCIA tanto dos efeitos de seus comportamentos no CONTEXTO SOCIAL em que atua quanto de seus impactos nos RESULTADOS do PROCESSO, representam um reconhecido FATOR CRÍTICO de sucesso.

Como várias são as razões que podem levar a EMPRESA a patrocinar essa iniciativa, vamos nos concentrar em apenas três delas:

- 1) Em programas focados no DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, entendemos ser muito útil considerar a inclusão de sessões de *COACHING EXECUTIVO*, em especial para aqueles que já ocupem POSIÇÕES DE GESTÃO. O objetivo delas é mobilizar os LÍDERES envolvidos para a efetiva prática das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS trabalhadas ao longo dos eventos, levando-os a se posicionarem como exemplos para os demais profissionais da EMPRESA.

- 2) A segunda diz respeito à gestão de processos de mudança envolvendo novas TECNOLOGIAS ou alterações na MODELAGEM organizacional da EMPRESA. Nesses casos, a contratação do COACHING EXECUTIVO para as principais LIDERANÇAS e INFLUENCIADORES representa um suporte eficaz na ampliação das alternativas para a SUPERAÇÃO dos inevitáveis MOMENTOS DE TENSÃO.
- 3) A terceira envolve processos de COACHING EXECUTIVO focados na definição de critérios para a seleção de POTENCIAIS SUCESSORES. Nesses casos e em geral, o escopo abrange também o planejamento tanto das CONVERSAS DE COMUNICAÇÃO quanto do PLANO DE DESENVOLVIMENTO dos selecionados, a fim de garantir a clareza do acordo entre os envolvidos.

O PROCESSO DE COACHING FOI SOLICITADO PELO PERFORMER OU SERÁ POR ELE CUSTEADO:

Nesse caso, a primeira e, talvez, a maior DIFERENÇA em relação ao cenário anterior é que a vontade de mudar do PERFORMER já existe, seja o INVESTIMENTO no PROCESSO por ele custeado, reembolsado total ou parcialmente pela EMPRESA ou, ainda, por ela pago, independente de quem vá cuidar da seleção do prestador de serviço.

A experiência nos mostra que as perspectivas de sucesso do processo de COACHING, são consideravelmente ampliadas. As partes, PERFORMER e COACH, têm mais liberdade em relação às QUESTÕES que serão trabalhadas, bem como responsabilidade no que tange aos RESULTADOS que se propuseram alcançar. A imagem abaixo sintetiza a interação entre o PERFORMER e seu COACH.



Vale ressaltar, que é perceptível a QUALIDADE DA RELAÇÃO que se constrói entre o PERFORMER e o seu COACH. Isso é fundamental para que todo o potencial do PROCESSO seja alcançado.

Um legítimo compromisso entre as partes, acerca das METAS a serem, em conjunto, atingidas e uma certa dose de audácia para explorar QUESTÕES e RECURSOS ainda não utilizados, além de um espaço de confiança para vivenciar novas SOLUÇÕES e COMPORTAMENTOS, devidamente temperados com humor e tolerância frente aos tropeços do caminho serão imprescindíveis.

OBSERVAÇÕES FINAIS:

Aqui vale a pena reforçar a importância de se respeitar os PRINCÍPIOS ÉTICOS que devem nortear o profissional de *COACH*, no que tange à condução do PROCESSO. Ele está a serviço do *PERFORMER*. Ele deve demonstrar EMPATIA e SENIORIDADE suficiente para apoiar seu CLIENTE em suas tensões frente aos temas que surjam, além de lhe prover um claro suporte, em seu esforço para se CONSCIENTIZAR de suas próprias FORÇAS e RECURSOS.

Isso somente ocorrerá se a experiência técnica, maturidade e biografia de vida profissional do *COACH* forem minimamente COMPATÍVEIS com as necessidades e a complexidade das QUESTÕES do *PERFORMER* que serão trabalhadas ao longo do PROCESSO.

Finalmente, reitero o que já disse, ou seja, que a proficiência profissional da EQUIPE de DESENVOLVIMENTO HUMANO em reconhecer os LIMITES DO PROCESSO, em prover o APOIO LOGÍSTICO requerido e em suportar a clara definição, em conjunto com o *PERFORMER*, das METAS a serem alcançadas, representarão referenciais imprescindíveis para que a contratação do *COACHING* EXECUTIVO seja bem sucedida tanto no que tange à sua CONDUÇÃO pelo *COACH* quanto em relação aos RESULTADOS previamente acordados.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counsellor*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: atitude, autoconhecimento, coach, coaching executivo, competências, comportamento, empatia, ética, líder, liderança, mudança, performer, princípios, proficiência, resultado.