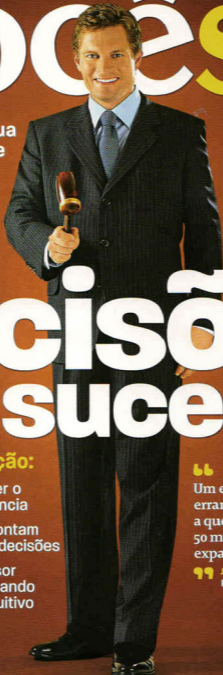




Você *s/a*

A evolução da sua carreira depende da **velocidade**, da **qualidade** e do **impacto** de suas escolhas nos negócios



Liderança

Como evitar que sua idade prejudique a percepção que a equipe (e o chefe) tem do seu trabalho

10 anos *você s/a*

Decisões de sucesso

Confira nesta edição:



21 lições para bater o martelo com eficiência



10 profissionais contam como tomam suas decisões



Entrevista Professor da FEA-USP diz quando ser racional ou intuitivo



Um executivo não pode errar numa decisão como a que tomei: de investir 50 milhões de reais na expansão da empresa



JAMES MEANEY, 43 anos, presidente da Contax



ISSN 16155206 00118

9 771419 520001

R\$ 9,95 - EDIÇÃO 118 - ABRIL 2008

INVESTIMENTO Onde aplicar o bônus de 1 000, 5 000, 10 000, 20 000 e 50 000 reais

CURRÍCULO Use as redes virtuais, como o LinkedIn, para divulgar o seu

A man, identified as Maurício Cerruti, is sitting on a red pallet in a supermarket aisle. He is wearing a light-colored, vertically striped button-down shirt and dark jeans. He has a wide, joyful smile and his right hand is raised in a gesture of openness or surprise. The aisle is filled with shelves of various products, including boxes of tissues and packages of laundry detergent. The lighting is warm and focused on the man.

Maurício Cerruti, 42 anos, diretor da central de negócios do Pão de Açúcar: livre para evoluir na carreira graças ao coaching

Orientação sob medida

Foi indicado para um *coaching* e não sabe o que vem pela frente? Entenda o conceito e tire melhor proveito dessa oportunidade

→ FRANÇOISE TERZIAN

Hoje é quase inevitável que um executivo não passe por um processo de *coaching*. A prática tornou-se comum, porém as pessoas — e também as empresas — têm visões variadas sobre o assunto. Por isso, antes de embarcar num processo desse, saiba se a orientação que você está recebendo é, de fato, um *coaching*. Uma forma simples de descobrir isso é avaliar se melhora sua *performance*. Sueli Milaré, diretora da Korum Transição de Carreira, conduziu uma pesquisa qualitativa, em uma tese de doutorado na PUC de Campinas, no interior de São Paulo, com dez executivos que passaram por um *coaching*. Entre os benefícios que marcam essa prática, ela revela que:

- 80% dos entrevistados melhoraram a flexibilidade;
- 100% deles aprimoraram a capacidade de ouvir;
- 70% dos executivos evoluíram a capacidade de se relacionar;
- 80% dos entrevistados aprenderam a aceitar melhor as mudanças.

Foi o que ocorreu com Maurício Cerruti, de 42 anos, diretor da central de negócios do Pão de Açúcar. Há três anos, quando era responsável por um grupo de lojas da rede Extra, a companhia recomendou que ele passasse por um *coaching* para se adaptar rapidamente à cultura organizacional. Maurício vinha de um conconcorrente no qual o estilo de trabalho era bem diferente. Esse descompasso impedia que ele fosse aproveitado em cargos mais importan-

tes, embora a empresa reconhecesse seu talento. Concluído o processo, Maurício pediu para continuar sendo orientado pelo *coach* externo. Para ele, o principal benefício foi ter se libertado de vícios profissionais, como falta de foco. "Entendi o que era preciso fazer para evoluir na carreira", diz Maurício.

Como hoje há muitos *coaches* no mercado, antes de iniciar uma orientação vale a pena checar o que cada profissional oferece. Muitas vezes, o *coaching* é confundido com outras atividades de desenvolvimento, como *mentoring* e *counselling*. A diferença entre os três é sutil e mesmo especialistas têm dificuldades para estabelecer limites entre as definições. Basicamente, as diferenças são:

- O *coaching* pretende apoiar e desenvolver a *performance* e o crescimento profissional do indivíduo. Visa fortalecer uma habilidade específica e tem data para começar e terminar. Normalmente, utiliza-se uma metodologia estruturada no processo. A empresa precisa acompanhar o trabalho do orientador, para que ele seja completo.

- O *counselling* ajuda a tomar decisões de acordo com a trajetória profissional no longo prazo. O conselheiro pode sugerir outras formas de desenvolvimento profissional e pessoal, como *coaching* ou psicoterapia.

- O *mentoring* passa pela aquisição de conhecimento com um profissional de destaque em sua área, capaz de dar conselhos e passar sua experiência. Ao contrário do *coaching* e do *counselling*, é gratuito e nasce de um relacionamento pessoal com o mentor. ●

Feita essa separação entre os programas, você e sua empresa devem ter o cuidado para não contratar um coach despreparado ou com pouca experiência. "Está começando a acontecer um tipo de distorção de conceitos que já ocorreu com o *outplacement*", afirma a consultora de carreira Vicky Bloch, presidente da Vicky Bloch Associados, que recomenda pesquisar a formação, a experiência e a metodologia do profissional e buscar referências. Abaixo, outras questões que costumam aparecer numa discussão sobre o tema.

nado às estrelas, aos profissionais que dão resultado e representam o futuro da empresa", garante Flora Victoria, vice-presidente da Sociedade Brasileira de Coaching.

3 O funcionário pode solicitar o coaching? No passado, o coaching era uma iniciativa unilateral da empresa. Hoje, funcionários interessados em evoluir têm se candidatado ao processo por conta própria. Para alguns coaches, a vontade de evoluir deve ser vista como algo positivo. Álvaro

Luiz Soares Trilho, gerente de seguros da Votorantim Investimentos Industriais, solicitou à empresa um coach e foi atendido. Álvaro queria saber se o conhecimento que havia adquirido em um MBA daria apoio às suas aspirações. "No final do processo, descobri que estava preparado para desafios maiores", diz Álvaro.

4 O chefe pode ser o coach? Existe uma discussão em torno da figura do coach. Ele deve ser chefe ou um consultor externo? Querendo ou não, o chefe é um líder que, naturalmente, faz o papel de coach do seu subordinado. Sua função, neste caso, é dar *feedback*, ser claro nas instruções e acompanhar o desenvolvimento. Um coach externo é recomendado em casos como a necessidade de melhoria de performance, adaptação do profissional a uma nova realidade ou problemas de relacionamento. Com um orientador externo, Jacqueli-

ne Lopes, de 42 anos, diretora de marketing da rede Spoleto, melhorou um ponto fraco — a capacidade de gestão — ingressando em um MBA. Também maximizou pontos fortes, como a oratória. "A isenção é fundamental. O coach externo nos vê como um produto e dá valor agregado", diz Jacqueline. Esse é um dos maiores diferenciais do processo. **•**



• Você não é super-homem! Se acha que é, contrate um coach. Dica de Santiago Álvarez de Mon, professor da Iese Business School (Espanha) e autor do livro *No Way Superman*.

Por que os executivos tentam agir como super-heróis? Por pressão da sociedade, da empresa ou por vontade própria. O problema são as metas muito agressivas.

A solução é um coaching? Sim, porque ele permite que o indivíduo crie um diálogo consigo mesmo, verbalize questões adormecidas, fortaleça suas virtudes e olhe para as suas prioridades.

1 A quem se destina o coaching? A princípio, todo mundo pode fazer. No entanto, devido ao custo e à longa duração, de seis a oito meses, com seções semanais ou quinzenais, as empresas restringem o número de participantes. Normalmente, a oferta é destinada somente aos primeiros níveis, líderes e média gerência com potencial de crescimento. Para o alto escalão, o coaching se tornou obrigatório. Quanto mais a pessoa sobe na hierarquia, mais solitária ela fica e precisa de alguém para ajudá-la a refletir sobre sua atuação. Maria Ester Pires da Cruz, gerente de desenvolvimento de carreira do Ibmec-SP, lembra que em certos momentos da carreira um coach é mais do que necessário. Exemplos? Quando o profissional apresenta dificuldade para gerir a equipe, tem dificuldade para aceitar mudanças ou passou por um momento pessoal difícil.

2 Coaching é reciclagem? Outro problema é que algumas empresas confundem o conceito com reciclagem ou conserto. Essa má idéia está relacionada à aplicação do coaching na década de 1980, voltada para colocar funcionários na rota, em uma tentativa de evitar a demissão. Faz tempo que essa visão mudou. "O coaching hoje é desti-

Você precisa de coaching?

Entre as pessoas que são encaminhadas para o programa sabe-se que:

100% têm alguma dificuldade de relacionamento.

80% têm problemas para ouvir os chefes ou os subordinados.

60% centralizam decisões ou não sabem delegar tarefas.

50% sofrem com a dificuldade de se comunicar.

Fonte: Fórum Transição de Carreira