

voçê/s/a

# voçê

# RH

JUN • JUL • AGO 2008 // EDIÇÃO 03 // R\$ 19,90

REVISTAVOCERH.COM.BR



Nilson Gomes,  
diretor de RH da  
Johnson & Johnson:  
programa de trainee  
mais longo e aulas  
de filosofia para se  
adequar à Geração Y

CINCO EMPRESAS  
CONTAM COMO  
EXPLORAM A  
COMPETÊNCIA DA  
NOVA SAFRA DE  
PROFISSIONAIS  
E GERENCIAM OS  
CONFLITOS NA  
ORGANIZAÇÃO

# Choque de ~ gerações

▶ **ENTREVISTA**

DAVE ULRICH  
CONVOCA O RH  
A ASSUMIR  
COMPROMISSOS  
MAIS DESAFIADORES  
NA EMPRESA

▶ **ESPECIAL**

EVITE AS ARMADILHAS  
DA INDÚSTRIA DO  
COACHING

▶ MELHORES PRÁTICAS: TICKET REDUZ EM 40% OS CUSTOS COM SAÚDE EM SEIS ANOS

# A indústria do coaching

Uma das técnicas mais requeridas pelo profissional de RH atualmente virou *commodity*. Saiba o que fazer para não se deixar guiar pelo modismo nem por *pseudocoaches* de plantão

POR DANIELA DINIZ ILUSTRAÇÕES: SAMUEL CASAL

**P**rimero foram os consultores. Depois, as empresas de reconfiguração de profissionais. Daí, vieram os MBAs. E, hoje, a solução corporativa que mais cerca os executivos de recursos humanos se chama *coaching*. Essa técnica, popularizada nas empresas entre os anos 1990 e 2000, ganhou adeptos no mundo todo por dois motivos. Pela necessidade de os profissionais conversarem sobre desempenho e receber *feedback* sobre seus resultados na organização e porque as empresas constataram que investir seu dinheiro no desenvolvimento de seus melhores funcionários é muito mais vantajoso do que aplicar cursos de massa para todos.

O resultado foi a explosão do *coaching* executivo — do lado de quem investe e, especialmente, do lado de quem vende o serviço. No ano passado, essa atividade movimentou nos Estados Unidos

2,4 bilhões de dólares. Mais de 40% dos CEOs e 90% dos altos executivos americanos já utilizaram a técnica. Na Inglaterra, segundo a Bristol University, 88% das organizações também são adeptas da prática atualmente. No Brasil não há dados consolidados. De acordo com a recém-criada Sociedade Brasileira de Coaching, entre 2007 e 2008 houve um crescimento na busca por certificação de *coaching* na ordem de 300%. E a tendência, segundo eles, é continuar nesse ritmo.

Em meio a esse turbilhão de oferta e demanda, o profissional de RH fica perdido. Perdido com a quantidade de pessoas que se dizem *coaches* e lotam suas caixas de e-mails com argumentos para vender o serviço. Perdido também com o número de funcionários que chegam a pedir um *coach* para melhorar seu desempenho — quase como quem pede um analgésico para dor de cabeça. “Muitas vezes, o profissional de recursos humanos chega aqui sem a menor idéia do que é *coaching*”, diz Vicky



COACH FACTORY



José Renato Domingues, diretor de RH da International Paper: "O mau coach é aquele que toma as decisões pelo executivo"

uma reflexão sobre o assunto no estilo "Eu realmente preciso disso para minha organização?" E, se o seu superior insistir no assunto, cabe a você, RH, devolver para ele, com bons argumentos, se é o caso (ou não) de comprar o serviço. Os momentos mais emblemáticos para aplicação do *coaching* são a inclusão de novos desafios na rotina de um profissional, como uma promoção ou mudança de área, a superação de barreiras que estejam atrapalhando o indivíduo na própria função, problemas de comportamento ou com a entrega de resultados. Todas essas questões, porém, devem ser avaliadas com cuidado antes de o RH sair à caça de especialistas. "É preciso fazer diagnósticos precisos e

não sair oferecendo o serviço para todo mundo", diz Marisa, da Nestlé. "*Coaching* não é benefício."

Não adianta também impor a técnica goela abaixo. "O profissional deve querer e concordar com o processo", reforça Vicky Bloch. "Deve estar coerente com o momento e com sua necessidade, não só com a empresa." Cristina, da Axialent, confessa que é muito comum receber em sua sala executivos que não têm idéia do motivo que os levou a parar lá. Quando questionados sobre o porquê da "visita" respondem: "O RH mandou". Nesses casos, é preciso chamar o executivo de recursos humanos e explicar para ele como a coisa funciona. Ou seja, praticamente fazer um *coaching* para o próprio RH. ●

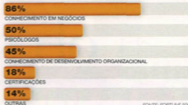
Bloch, da Vicky Bloch Associados, de São Paulo, uma das pioneiras a trazer o conceito para o Brasil em 1992. “Virou quase uma marca, algo como: ‘Vai lá e chama o *coach* porque estou com problema’.” Há 25 anos trabalhando com *coaching*, Vicky, que foi presidente da consultoria de recursos humanos DBM no Brasil até 2006, ao criar sua empresa, há quase dois anos, chegou a questionar até se deveria ou não usar a palavra *coaching* no seu negócio, dada à confusão gerada em cima do conceito. “As pessoas precisam entender que *coaching* não é um teste e dois *feedback*”, diz. “Assim como devem aprender que não há nada que transforme um profissional em outro. Pessoas não mudam, apenas aprendem a entender o impacto de suas ações e como administrá-las. E é nisso que um bom *coach* ajuda.”

#### VOCÊ SABE (MESMO) O QUE É COACHING?

Como descreve Vicky, o primeiro grande problema — que é um prato cheio para os *pseudocoaches* — é a real ignorância sobre a técnica. Para começar, *coaching* está longe de ser terapia. “Nem é panacéia para todos os males”, diz o consultor de carreira José Augusto Minarelli, sócio da Lens & Minarelli, empresa de recolocação de executivos, em São Paulo. Outra forma comumente errada de tratar o *coaching* é compará-lo a mais um treinamento da área de recursos humanos. Ele não está na prateleira — ou não deveria estar, pelo menos. “Muitos executivos delegam para o RH a contratação de um *coach* quando deveriam atuar junto nesse processo”, diz Cristina Nogueira, da Axiaient, consultoria de São Paulo, cujo foco é a melhoria do

#### HABILIDADES DO TÉCNICO

Veja as credenciais mais procuradas nos *coaches*, na visão das 500 maiores empresas listadas na revista americana *Fortune*



desempenho organizacional por meio do desenvolvimento de lideranças. “Final, quem vai usar o serviço não é o RH, mas o próprio executivo.”

O conceito de *coaching* está ligado à reflexão. É uma forma de aprendizado que deve integrar desenvolvimento pessoal e necessidade da organização. E nesse ponto há uma terceira confusão. Embora a conversa seja entre o profissional (o chamado *coachee*) e o *coach*, o objetivo é ajudar o indivíduo, sim, mas para trazer resultados para a organização. “O contrato deve ser com a empresa”, diz Luiz Fernando Giorgi, ex-presidente do Hay Group e atual presidente da LFG Gestão Empresarial, focada em *coaching* executivo. “Não se pode entrar numa discussão sobre aconselhamento de carreira, por exemplo”, diz Giorgi. “É preciso haver uma clareza desde o princípio entre *coach*, *coachee* e, especialmente, o superior dele, ou seja, o cliente.” Esse tripé é reconhecido como relação triangular





André Camargo, superintendente de RH da Brasilprev: "Parte da responsabilidade da onda de coaching é do próprio RH, que compra o serviço sem saber por qué"

Foto: A. P. P. / P. P.



Marisa Godoi, gerente de desenvolvimento de carreira da Nestlé: muita conversa com o coach antes de comprar a ferramenta

(empresa, profissional e *coach*) e faz da técnica uma ferramenta de negócio. O objetivo é gerar o desenvolvimento do executivo para atingir resultados na empresa. Esse desenvolvimento pode estar ligado a questões de performance ou de comportamento. Por esse motivo, é fundamental mensurar o quanto de retorno o processo está trazendo para a companhia. A Korn/Ferry International, por exemplo, utiliza três formas de medir esse resultado. A primeira é uma espécie de pesquisa qualitativa — o *coach* faz entrevistas com todos os interessados no desenvolvimento do profissional submetido ao *coaching* e mapeia todos os pontos que necessitam de atenção. Ao final do processo, o *coach* volta com essas mesmas pessoas e faz outra entrevista para pontuar as possíveis evoluções. A segunda forma é usar a já conhecida ferramenta 360 graus da própria empresa. Por fim, a Korn/Ferry ainda usa uma ferramenta *online* e exclusiva de *assessment* — parte obrigatória no processo, por meio da qual também faz o “antes” e “depois” do candidato.

#### UM COACH EM CADA ESQUINA

Medir os resultados é fundamental para saber se o RH e o executivo não estão comprando gato por lebre. No mercado aquecido e ansioso por *coaching*, o que não faltam são profissionais — de tudo quanto é espécie — que se intitulam *coaches*. Segundo a Sociedade Brasileira de Coaching, há mais de 16 000 *coaches* no mundo. José Renato Domingues, diretor de recursos humanos da International Paper, produtora de papel da marca Chamex, de São Paulo, diz receber ao menos uma proposta de *coaching* toda semana.

“No passado, um executivo perdia o emprego e virava consultor. Hoje, ele vira *coach*”, diz Minarelli, da Lens & Minarelli. Muitos profissionais que se dizem *coaches* muitas vezes não entendem nada de negócios. Outros não entendem nada de pessoas. E há aqueles ainda que não entendem nada da técnica em si. Nesse território caótico, vai caber à empresa — e na maioria das vezes aos profissionais de RH — a responsabilidade de contratar o trigo — e livrar-se do joio. E isso não é uma tarefa tão simples. Afinal, não existe uma cartilha separando o bom do mau *coach* e ninguém ainda provou, racionalmente, o que faz um treinador corporativo mais brilhante ou eficiente que outro.

Foi justamente para tentar pôr ordem na casa que começaram a surgir as certificações. Trata-se de alguém ou alguma entidade provando que tal profissional participou de um treinamento, com pelo menos 40 horas, sobre como dar *coaching*. A Sociedade Brasileira de Coaching faz isso. Oferece um treinamento mínimo de 60 horas para o profissional que quer se tornar *coach*. "Qualquer pessoa pode desenvolver essa técnica", diz Flora Victoria, vice-presidente da Sociedade Brasileira de Coaching, que por 18 anos atuou como diretora executiva em empresas como Volkswagen, Ford e Claro. "Para praticar *executive coaching* é importante ter conhecimento em negócio, mas não é um fator excludente." Segundo Flora, a Sociedade Brasileira de Coaching já "formou" cerca de 1 000 *coaches* de 2006 para cá. O perfil desse pessoal varia muito. Vai desde estudantes e jornalistas, passando por muitos ex-executivos e psicólogos, chegando a fisgar até a um procurador da Fazenda Nacional.

Infelizmente, ter ou não certificação não faz ainda do *coach* um eleito no meio da picaretagem. Até quem exibe certificação diz que isso não pode separar o bom do mau profissional. Cristina Nogueira, da Axialent, também pensa assim. Certificada pela própria Axialent e há três anos como *coach*, Cristina já trabalhou com 35 executivos, principalmente do setor bancário e industrial. Por 25 anos foi executiva na área de tecnologia em empresas como Itautec,

Microsoft e SAP. "A certificação traz um nível básico de garantia. O que é bom, dada a bagunça que estamos vivendo", diz. "Mas isso não é suficiente. Tem muitos *coaches* que não têm certificações e são ótimos e, além disso, essas certificações não são credenciadas. Eu as vejo como atestados de que a pessoa passou por um treinamento de horas."

Segundo ela (e 90% dos entrevistados nesta reportagem), há outros indícios para avaliar um bom *coach*, além da certificação. O primeiro deles é pesquisar quantas horas de voo ele tem na carreira. Isso significa o quanto ele entende de negócios, se já viveu em ambiente corporativo e sabe falar a linguagem do mercado. "O entendimento de negócios do *coach* deve aumentar à medida que sobe o nível hierárquico da organização", afirma Vicky Bloch. "Se sou *coach* de um presidente tenho de entender de comportamento, sim, mas muito mais de negócios." Para os mais jovens, diz

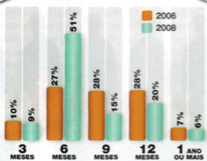
Vicky, a curva é inversa — é preciso entender de negócios também, porém mais de comportamento.

Independente do cargo com o qual o *coach* se relaciona, entender o contexto corporativo é fundamental. "É preciso falar a língua do negócio ou então corre-se o risco de entrar na esfera da terapia", diz Marisa Godói, gerente de desenvolvimento de carreira da Nestlé. "Eu busco avaliar muito o *coach* antes de encaminhar o processo. É preciso saber como ele trabalha e entender como pretende conduzir a dinâmica." Há mais de cinco anos Marisa utiliza o serviço de *coaching* para profissionais de nível gerencial para cima. Hoje, dos 600 gestores de primeira linha, seis estão num processo desse. Participar da atividade antes de ela começar é a grande chance que você, RH, tem de eliminar possíveis charlatões. Converse, converse e converse. Com o *coach*, com o



### MEIO ANO DE CONVERSA

Seis meses é o tempo médio no processo mais usado pelos *coaches* atualmente



Fonte: THE CONFERENCE BOARD

profissional e com o gestor do seu profissional também. É bom que o processo seja transparente e tudo fique muito bem alinhado. É importante também que haja uma sintonia entre o *coach* e o *coachee*. Se não houver empatia entre eles, a história nem começa. Domingues, da International Paper, já foi *coach* na DBM. Hoje, está do outro lado da mesa, é o cliente. No momento, dois dos nove diretores da empresa e o próprio presidente estão passando por *coaching*. Para ele é fundamental que o *coach* apresente a metodologia que vai usar, faça *assessments* e diga a frequência do programa para identificar o comprometimento. Embora também não haja uma regra definida, boa parte dos especialistas considera o período de três a seis meses uma boa média de duração dos processos (veja quadro *Meio Ano de Conversa*).

Em toda essa história, o RH precisa identificar principalmente uma característica: qual o caminho que o *coach* vai traçar para atingir o objetivo pretendido pela empresa. “O mau *coaching* é aquele no qual o executivo transfere para o *coach* todas as decisões”, diz Domingues. “Se isso acontece, gera uma relação péssima de dependência e um relacionamento destrutivo.” O RH deve, portanto, ter claro que o *coach* não está lá para fazer o trabalho ou tomar as decisões pelo executivo. Ele trabalha para fazer o outro enxergar o que deve mudar para melhorar seu papel como profissional. Repetindo: fazer o outro enxergar — e não dizer explicitamente o que ele deve mudar. “Não faz sentido o *coach* assumir o papel do gestor”, afirma André Camargo, superintendente de recursos hu-

### NÃO COMPRE GATO POR LEBRE

O que pesquisar antes de contratar um serviço de *coaching*

- ▶ Peça o currículo do *coach*
- ▶ Avalie há quanto tempo ele está na função e o quanto entende de negócios
- ▶ Pergunte qual será a metodologia usada
- ▶ Analise quais técnicas ele pretende usar para medir o resultado do processo
- ▶ Pergunte quanto tempo em média ele deve levar
- ▶ Cheque com outros colegas que já utilizaram o serviço de *coaching*

FONTES: CONSULTORES E PROFISSIONAIS DE RH

manos da Brasilprev, que tem 650 colaboradores e 22 em processo de *coaching*. “Isso não é um processo de substituição e nem um processo mágico.”

### A CULPA TAMBÉM É DO RH

A magia a que Camargo se refere muitas vezes contamina o profissional de RH. Sem identificar a necessidade da organização, o RH simplesmente segue a moda corporativa e acha que também precisa levar o *coaching* para sua empresa. Não é bem assim. *Coaching* não é para todo mundo. O processo demanda tempo, energia e, principalmente, dinheiro. “Parte da responsabilidade dessa onda de *coaching* é do próprio RH”, diz André Camargo. “Se, por um lado, há uma febre de quem vende o serviço, por outro há a febre de quem compra sem saber por quê.” Camargo propõe ao RH

