Coaching revisitado

Coletânea destaca o papel do *coaching* como instrumento que desenvolve competências individuais e organizacionais. O livro apresenta uma série de usos dessa ferramenta em instante no qual as empresas se tornam sistemas cada vez mais complexos e os indivíduos são chamados a se responsabilizarem por suas carreiras.

Por Bruno Profeta Guimarães Reciprhocal

Coaching: o Exercício da Liderança
Marshall Goldsmith,
Laurence Lyons e Alyssa Freas
Elsevier-Campus, 2004

O mundo dos esportes parece ter invadido o mundo dos negócios. É cada vez mais comum o uso de termos trazidos das práticas esportivas na gestão de pessoas, tais como *performance*, *time*, *competição*, e, já há algum tempo, *coaching* e *coacher*. *Coaching* diz respeito à prática de desenvolvimento de competências individuais ou grupais que se baseia em uma abordagem “sob medida”; *coacher* refere-se ao agente que conduz a prática do *coaching*, o equivalente ao técnico de uma equipe esportiva, transposto para a figura do gestor.

No livro *Coaching: o Exercício da Liderança*, o leitor encontrará uma abordagem interdisciplinar sobre o termo *coaching* e suas (possíveis) aplicações no contexto da gestão de pessoas. A obra do trio liderado por Marshall Goldsmith reúne quarenta colaboradores de alto nível envolvidos com o processo de *coaching*, desde conselheiros de executivos até acadêmicos e pesquisadores. O livro traz figuras de renome como Edgar Schein, Dave Ulrich, James Belasco e Paul

Hersey, além de Elizabeth e Gifford Pinchot.

O objetivo da obra não é apenas compilar diferentes visões sobre o *coaching* como uma técnica a mais na caixa das ferramentas gerenciais, mas consolidar e posicionar o tema como modelo de liderança e estilo de gestão em tempos de intensa turbulência e estressante instabilidade emocional e material. Parte-se do pressuposto de que o *coaching* deve estar inserido nos processos de gestão como componente estratégico, que traz benefícios às organizações e aos indivíduos.

O livro está estruturado em cinco partes. Na primeira, Fundamentos do *Coaching*, encontramos artigos que tratam dos elementos e características essenciais do conceito, apresentado como estilo de trabalho adequado à era da “liderança pós-gerencial”. Na segunda parte, Papel e Identidade, o foco está nos indivíduos que se dedicam à prática do *coaching*, quais são os papéis assumidos no dia-a-dia de *coachers* e líderes. Na terceira parte, Momentos e Transições, os autores abordam a relação entre *coaching* e mudança organi-

zacional, elegendo a situação transformacional como contexto inerente ao trabalho de *coaching*. A quarta parte, Práticas e Técnicas, oferece um detalhamento de práticas experimentadas e testadas em campo, seus êxitos e armadilhas. Finalmente, na última parte do livro, Expansão das Situações, a análise se volta para o diferencial que o processo de *coaching* oferece na obtenção de resultados.

Recomendamos a leitura deste livro a profissionais de recursos humanos e gerentes interessados em compreender melhor a complexidade e amplitude de sua atividade. Em primeiro lugar, porque o livro tem um estilo diferente de outros sobre o assunto, especialmente por sua abordagem séria e fundamentada. Em segundo, porque considera o *coaching* como uma atividade complexa que envolve (potenciais) novas formas de relacionamento chefe-subordinado. Tal relação, em contrapartida, exige uma profunda compreensão da natureza humana e da dificuldade de criar líderes equilibrados, que conseguem, ao mesmo tempo, se desenvolver e também desenvolver as pessoas que estão à sua volta.

O *coacher* é, na verdade, uma adaptação recente do papel do líder. Na era moderna, por exemplo, o líder ideal era aquele que usava princípios racionais para gerir, focando exclusivamente a produção e tendo uma postura neutra ou fria em relação a seus subordinados. Hoje, o líder ideal é um “líder simbólico”, que consegue gerar a adesão de seus liderados por meio de processos identificatórios, e não com base na força ou no poder que emana formalmente de seu cargo. Essa nova exigência traz

aos líderes desafios inéditos, e as situações do dia-a-dia mostram que nem sempre eles estão preparados para lidar com a complexidade e as contradições envolvidas em seu papel. O *coaching* pode ser visto aqui como uma ferramenta oportuna de desenvolvimento e ajuda para que os líderes respondam à altura das exigências que hoje lhe são feitas.

Mais do que enfatizar, irrealisticamente, o papel do líder e do *coaching*, este livro aborda os limites do que é possível nesse terreno irregular do relacionamento e desenvolvimento humanos. O leitor deve lê-lo a partir de uma perspectiva realista, vendo-o como um conjunto de subsídios que podem contribuir para tornar o papel do líder mais coerente com esses novos tempos de elevada incerteza e complexidade.

Bruno Profeta Guimarães
Psicólogo graduado pela USP
Consultor da Reciprhocal
E-mail: bruno@reciprhocal.com.br

“Mais que uma coleção de atividades e ferramentas, o coaching deve ser visto como um modelo de liderança e um estilo de gestão para tempos de grande turbulência e intensa instabilidade emocional.”