

# RESENHAS

Versão original

## COACHING EXECUTIVO: RELACIONAMENTO E DIÁLOGO COMO FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO

### **Coaching: O exercício da liderança.**

Marshall Goldsmith, Laurence Lyons & Sara McArthur (Orgs.). 3a ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier, 2012. 352 p.

Este livro traz experiências de atuação em processos de *coaching* executivo desenvolvidos por profissionais renomados internacionalmente. A obra é composta por 31 capítulos distribuídos em sete partes temáticas. A Parte I (Fundamentos do *coaching*) estabelece as bases conceituais do *coaching*, tornando acessível esta temática para todos os públicos. Contendo cinco capítulos, essa parte é assinada por grandes nomes da literatura de *coaching*, gestão e negócios. A Parte II (Retrato de um líder) discorre sobre as práticas atuais de liderança, sendo composta por seis capítulos. A Parte III (Desafios e forças de mudança) busca explorar, em cinco capítulos, as práticas de *coaching* em um mundo de constante mudança; destacando-se o capítulo escrito por Sally Helgersen: “*Coaching* de conscientização para homens e mulheres”. A Parte IV (Reconhecendo e desenvolvendo de Hi-Pos) traz, em seis capítulos, diversos estudos sobre temas fundamentais para a liderança e o *coaching*. A Parte V (Em ação), com cinco capítulos, foca o desenvolvimento dos líderes de alta *performance* (Hi-Pos) para o futuro. A Parte VI (Modelos e ferramentas de *coaching*), com quatro capítulos, aborda práticas bem experimentadas e testadas, citando as boas e más para o exercício eficiente do *coaching*. Ressalta-se a discussão trazida por Bárbara Mintzer-McMahon sobre a questão de diferença de gênero e sua influência nas ações de *coaching*. A Parte VII (*Coaching: o exercício da liderança: conteúdo premium na internet*) contém artigos disponíveis em inglês na internet, especialmente recomendados para os iniciantes no tema de *coaching* de liderança.

Marshall Goldsmith é reconhecido mundialmente como um dos mais influentes pensadores na área de liderança; autor de *best-sellers* sobre negócio e gestão. Laurence S. Lyons é pioneiro no campo do *coaching* executivo, do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudança. Sarah McArthur é fundadora de uma empresa de redação e de editoração de textos com mais de 20 anos de experiência.

Os autores relatam que alguns aspectos são fundamentais para um processo de *coaching* bem-sucedido. O *coaching* deve ser entendido como um relacionamento. Relacionar-se com alguém representa uma troca mútua entre, no mínimo, duas pessoas diferentes que têm objetivos a compartilhar. Para o sucesso do *coaching*, é necessário alicerçar o processo em um relacionamento de confiança e de respeito mútuos. Os autores deste livro ressaltam que o *coach* não precisa se tornar “amigo”



Por

**DANIELLE MARQUES  
DOS RAMOS MONTEIRO<sup>1</sup>**  
danielle.monteiro@ibge.gov.br  
ORCID: 0000-0001-7349-4820

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

do cliente, porque ser “amado” pelo cliente não melhora os resultados do processo de *coaching*. Embora a amizade possa ocorrer durante o processo, essa não é uma característica que aumente suas chances de sucesso.

A obra apresenta três atitudes fundamentais para o sucesso do *coaching*: (1) manter o foco no cliente, atingindo-se os objetivos do cliente, e não os do *coach*; (2) evitar a satisfação do próprio ego: o *coach* colabora para o sucesso do cliente, e não para o alcance dos objetivos que considera, pessoalmente, úteis ao outro; e (3) respeitar o cliente: o *coach* utiliza abordagens que corroborem crenças e valores pessoais do indivíduo.

No processo de *coaching*, deve-se considerar que o cliente está incluso em várias esferas sociais; a compreensão pelo *coach* de que o cliente é um sistema aberto que se conecta a outros sistemas é fundamental na definição das metas a serem trabalhadas. A desconsideração dessas esferas sociais distintas e interfluenciáveis pode prejudicar os resultados desejados. O *coach* precisa ter uma visão holística do cliente, precisa desenvolver a capacidade de saber ouvir, qualidade necessária à empatia. Essas três competências (visão holística, saber ouvir e empatia) estão intimamente relacionadas entre si; não existe empatia se não ouvimos o que o cliente fala e não formamos uma compreensão integral dele. A comunicação torna-se ferramenta fundamental no processo de *coaching*, pois é a partir do ouvir que criamos diálogos genuínos com o outro; o diálogo para o *coaching* é basilar no fomento da autoconsciência no cliente e em sua mudança de comportamento.

O *coach* que atua com executivos precisa ter alguma compreensão do negócio do cliente, pois isso facilitará a empatia e estimulará diálogos mais complexos e profundos. Nesse nicho de atuação do *coaching*, o diálogo sempre se encerrará com o desenvolvimento de um plano de ação para o cliente executivo. O *coaching* executivo demanda quatro passos: (1) preparação (compreensão do ambiente); (2) avaliação (como está esse ambiente?); (3) diagnóstico (o que precisa mudar nesse ambiente?); e (4) intervenção (o que deve ser feito para a mudança desejada?). Essas quatro etapas do *coaching* executivo definem a escolha das intervenções. Destaca-se que, para líderes de nível intermediário, o foco será a mudança de comportamento; para líderes executivos de nível sênior, a ênfase recairá na criação de estratégia e na compreensão da política.

Para a realização do *coaching* executivo, algumas especificidades devem ser observadas; ele se propõe a: (1) mudar o comportamento e (2) gerar compreensão estratégica. O *coaching* executivo trata do desenvolvimento particular da liderança organizacional, no qual os objetivos estão voltados

para a realização das metas e das estratégias da empresa. Em outras palavras, o *coaching* executivo concentra-se em mudar o comportamento da liderança no ambiente de trabalho.

O fato de o profissional de *coaching* não fazer parte do ambiente organizacional do cliente representa um desafio ao processo. Uma maneira de se contornar essa dificuldade pode ser a alternância entre sessões individuais com o cliente e reuniões com a área de gestão de pessoas da empresa. Quanto a isso, é necessário refletir sobre questões como confidencialidade e ética: Até que ponto as sessões individuais podem ser expostas para a empresa? Por outro lado, o processo de *coaching* é um investimento da empresa no desenvolvimento de um profissional que ajudará a atingir objetivos estratégicos institucionais.

Apesar de ser um livro escrito por autores estrangeiros, pode-se considerar uma ampla aplicabilidade desses conceitos às práticas de *coaching* executivo no Brasil. As ações dessa modalidade de *coaching* no País aproximam-se daquelas realizadas nos Estados Unidos, mais do que das praticadas na Europa. A influência cultural estadunidense no pensamento empresarial brasileiro representa uma aproximação real entre ambos os países, tornando aplicáveis conceitos, métodos e ferramentas abordados neste livro.

Entretanto, alguns aspectos do contexto histórico-cultural do Brasil devem ser observados pelos profissionais de *coaching* executivo. No Brasil, o nível de pessoalidade nos relacionamentos é quase decisivo nas interações sociais; desse modo, o relacionamento entre *coach* e cliente precisa passar por um crivo de profissionalismo que, por vezes, parece difícil nesta cultura. O desafio para o *coach* brasileiro é dosar esse nível de pessoalidade; ele deve entender que o cliente continua sendo o principal agente de seu sucesso; ele deve agir como facilitador para a vitória do cliente, mas não como o responsável por ela; o sucesso ou o fracasso do processo de *coaching* depende não só das competências do *coach*, mas, principalmente, da motivação do cliente para a mudança desejada.

Uma crítica aos processos de *coaching* realizados no País refere-se à carência de práticas testadas e confiáveis para a utilização em *coaching* executivo; a multiplicidade de formações em *coaching* de qualidade duvidosa favorece o preconceito dos executivos com o processo. Desse modo, este livro agrega valor inestimável à prática de *coaching*, instrumentalizando os profissionais com ferramentas válidas e seguramente aplicáveis à área empresarial brasileira. Por sua riqueza de conteúdos e de competência técnica e pela experiência de seus autores, este livro deve ser leitura básica para todo *coach* que deseje trabalhar com executivos.