

Mercer lança em Portugal área especializada de *coaching*

A Mercer Portugal reuniu ontem, num hotel de Lisboa, cerca de três dezenas de quadros, sobretudo directores de Recursos Humanos,

aos quais fez a apresentação de uma nova área de especialização da consultora. Trata-se do *coaching* para executivos de topo, dinamizada

por cargo de Alexandra Barosa-Pereira, embora a empresa disponibilize este tipo de oferta noutros países desde os anos noventa.

Luisa Rego

Designa-se por C-TOP-M e é o mais novo serviço disponibilizado pela Mercer, na área de consultoria de recursos humanos. O objectivo é desenvolver talentos, entre os quadros de primeira linha nas organizações. Como? Através do “*coaching* executivo”, metodologia específica que se pode apresentar sob outras formas: *coaching* de vida/individual (o mais vulgarizado), *coaching* corporativo/de negócios (por exemplo, quando há mudança de objectivos, novos valores ou serviços da empresa) e o *coaching* de grupo. Este é um produto que sai fora dos cânones tradicionais da consultoria já que, como refere o partner Paulo Machado, “normalmente as consultoras encontram soluções para os clientes que dependem da implementação”; no *coaching*, o processo é diferente porque “cada um procura atingir os seus próprios resultados, pretende-se que a própria pessoa caminhe com a organização”.

Serviço especializado. Alexandra Barosa-Pereira, autora de “*Coaching* em Portugal - teoria e prática”, e consultora da Mercer, onde trabalha esta área desde o início do Verão, adianta que não é de estranhar que um “*coach* não traga nada na mão, porque quando vai ter com um cliente (*coachee*) não tem um programa pré-fabricado. Todos os processos são ajustados à realidade de quem nos procura. O *coaching* oferece algo que faz sentido para ‘aquela’ pessoa. O *coach*, por seu lado, não passa nada para o *coachee* - nem *know-how*, nem metodologias, nem treino, apenas ajuda a encontrar a verdade de dada um”. E se um líder conduz uma equipa, um *coach* é alguém exterior, que depois consegue levar a equi-



Fotos: Paulo Alexandre Coelho



“O *coaching* pretende agregar valor tendo em vista um equilíbrio entre o pessoal e o organizacional, através de objectivos concretos sempre orientados para a acção” - diz a especialista

pa a ter determinados resultados”. Mas, segundo o testemunho da directora de recursos humanos de uma multinacional farmacêutica, há na sua empresa um *coach* que, não funcionando com o *top management*, faz esse mesmo trabalho internamente, graças à sua vasta formação e experiência de vendas, indispensáveis à característica do próprio negócio. No entanto, para a especialista da Mercer, o *coach* deve ser externo, para que, mesmo eticamente, nunca venha a ser confrontado com o facto de deter informação que poderia condicionar a evolução da carreira de um *coachee*. “Esta é o risco de complexidade de um *coaching* interno, em que a confidencialidade do que foi dito poderia ser utilizado à posteriori”.

Coaching exige confidencialidade. O trabalho de *coaching* é sempre personalizado baseando-se numa atitude que o diferencia da formação, consultoria, *mentoring* ou outras, sendo fortemente baseada na experiência de vida das

pessoas. “Trata-se de um trabalho de escuta activo”, explica a consultora, semelhante ao de certos amigos “que dizem coisas que não gostamos mas precisamos de ouvir”. Além disso, o espaço onde decorre um processo de *coaching* não é público, mantendo-se a confidencialidade de todo o processo. A convicção da Mercer ao lançar este novo serviço é de que, como acontece globalmente, também em Portugal os produtos/serviços, por si só, já não diferenciam as empresas. Mas, por outro lado, ao procurar um “equilíbrio entre a pessoa e os resultados, o *coach* desportivo”, defende Alexandra Barosa-Pereira, “não pode servir como exemplo”. Um “técnico desportivo treina, enquanto o *coach* ‘desenvolve’- daí que o termo inglês não seja traduzível”. Quanto à medição do ROI (*return on investment*) num processo destes, área comportamental, “é sempre difícil, mas é possível ter indicadores que afirmam o melhor resultado: “o equilíbrio entre a pessoa e o sítio onde trabalha”.



“Um serviço premium e customizado”

Paulo Machado, *partner* da Mercer Portugal, esclarece que o serviço de *coaching* para “primeiras linhas e gestores de topo”, está numa fase de arranque, em que o “processo de *follow up* tem de ser customizado”. Não é por isso possível adiantar quanto custará um serviço deste tipo, em que um *coach* ajuda o *coachee* a alinhar o desempenho pessoal com o organizacional. O processo passa por “ganhar a relação e depois construir um plano de desenvolvimento e de confiança” que, a médio prazo, seja mantido com os clientes. Quanto a definir os critérios de medida do retorno no investimento neste tipo de serviço, Paulo Machado lembra que, como com “qualquer tipo de componentes de intangíveis”, a mensuração é possível mas não é imediata ou linear.

Especialização e inspiração. O responsável da Mercer esclarece também o foco do processo de *coaching*. “A ideia que há é de que ‘somos bons’ mas só com a especialização podemos atingir a excelência”. Ou seja, habitualmente mistura-se ‘inspiração’ (pensarmos que somos bons) e especialização (adquirir técnicas). Ora, “o *coaching* não transforma incompetentes em competentes; é antes um conjunto de técnicas que ajudam os melhores a serem excelentes!” Paulo Machado reformula: “todos somos bons, podemos estar desadequados” e o *coaching* de executivos trabalha o alinhamento necessário entre indivíduo e organização. ▀