

OPINIÃO

'Executive Coaching'

Rogério já não sabia o que fazer com Mariana. Os problemas de relacionamento dela com a equipa eram recorrentes e crescentes. Como Directora de *Marketing*, a sua competência técnica e a sua contribuição para os resultados eram reconhecidas por todos. A sua defesa intransigente dos interesses da empresa era louvada. A sua lealdade inquestionável. O seu problema era a insegurança. Isso levava-a a centralizar em si todo o trabalho, recusando-se por todas as formas a partilhar ou delegar responsabilidades nos seus colaboradores. As consequências estavam a ser profundamente negativas. Por um lado, não desenvolvia e desmotivava as pessoas, o que já tinha levado à saída de alguns elementos prometedores. Por outro, atrasava e não resolvia em tempo útil alguns assuntos importantes, porque, embora fosse muito dedicada, não conseguia processar toda a informação que teimava em passar por ela.

Rogério já tinha tentado tudo. Deu-lhe *feedback* na avaliação de desempenho, mas ela pareceu não perceber. Mais tarde demonstrou-lhe com factos o que se estava a passar, mas ela justificou-se usando todo o tipo de argumentos, e continuou a fazer o mesmo. Enviou-a a um curso de formação sobre liderança durante uma semana. Ela gostou e notaram-se algumas melhorias no seu comportamento nos dias seguintes. Mas, passadas poucas semanas, a Mariana voltou progressivamente ao mesmo. Enfim, já não sabia o que fazer mais.

Foi então que alguém lhe falou no *executive coaching*, dizendo-lhe que se tratava de uma forma inovadora de melhorar as competências de liderança através de um processo estruturado e continuado de aperfeiçoamento pessoal e profissional, no qual uma pessoa (*coach*) ajuda outra (*coachee*) a encontrar os seus caminhos de melhoria. Afirmaram-lhe que, quando bem exercido, o *coaching* podia ajudar a ultrapassar as debilidades das soluções tradicionais, porque possui três características que o tornam numa solução cientificamente diferente. (i) É uma solução individual e que se baseia na personalidade, valores e objectivos de cada pessoa. (ii) Tem em conta o ambiente e problemas concretos que a rodeiam. (iii) É continuado no tempo, porque as soluções que visam alterar comportamentos têm que passar pela criação de novos hábitos e estes só se criam com tempo.

Um coach deverá, pois, centrar-se nas características e objectivos de desenvolvimento do seu *coachee*. É fundamental possuir conhecimentos sólidos de comportamento organizacional e dominar ferramentas que o ajudem a entender a identidade, valores e objectivos do seu *coachee* e, em alinhamento com eles, criar as condições para que cada indivíduo, de acordo com as suas características específicas, encontre os seus próprios caminhos de melhoria. Não é um trabalho para 'amadores'.



José Bancaleiro
Partner da Boyden

O *coaching* é uma forma inovadora de melhorar as competências de liderança através de um processo estruturado e continuado

Mas para que esta solução inovadora possa ter sucesso onde as soluções tradicionais têm falhado, é também necessário que o *coach* tenha em conta a realidade organizacional em que o *coachee* se movimenta. As organizações são arenas de conflitos e de problemas muito complexos e muito diversos, por isso é determinante que o *coach* possua conhecimento e sensibilidade à vida dentro das organizações. E isso depende muito da personalidade e das suas vivências organizacionais de cada um. Uns cabelos brancos não são garantia mas, em regra, são uma boa ajuda.

Por último, sabe-se que a alteração de comportamentos passa, essencialmente, pela alteração de hábitos, e que isto só é possível através da repetição de novas práticas pelo tempo necessário para que elas se consolidem. O tempo é, pois, um elemento indispensável do *coaching*. Sem ele, as alterações comportamentais tendem a ser passageiras.

O coaching não é o remédio para todas as doenças organizacionais, mas, quando aplicado de forma profissional e adequada é, sem dúvida, uma ferramenta de melhoria de pessoal e profissional poderosíssima. Já lá vão mais de mais de dez anos que tive o meu primeiro contacto com um *coach* profissional (um inglês chamado Tom Jaap) com quem aprendi a importância e os fundamentos básicos desta actividade. Desde essa data tive inúmeras provas da eficácia do *coaching* enquanto 'arte' de ajudar o desenvolvimento de pessoas como a Mariana da nossa 'estória'.

Não é por acaso que, nos últimos anos, o *coaching* se tornou numa das actividades com maior sucesso nos mercados mais sofisticados. Hoje, a larga maioria dos melhores gestores internacionais é acompanhada por, pelo menos, um *executive coach*.