STANTON CHASE
INTERNATIONAL
Executive Search Consultants

"Coaching: do esoterismo à realidade"

Carlos Sezões
Partner da Stanton Chase International

Da minha experiência de alguns anos a trabalhar em projectos de desenvolvimento de competências, tenho para mim que o Coaching é o mais poderoso instrumento nesta área. É, claramente, o mais focalizado, cirúrgico e avaliável em termos de resultados. Independentemente das discussões académicas que ainda persistem sobre o conceito, não restam dúvidas é o processo mais centrado no indivíduo, nos seus valores, atitudes, comportamentos e competências. Partindo do seu auto-conhecimento, permite ajudá-lo a encontrar o seu caminho para a performance, a aprender constantemente e a consolidar hábitos que o tornem mais eficaz.

Contudo, o carácter apelativo e atractivo do conceito levou a uma certa banalização e a um carácter "esotérico", muito pouco tangível ou visível. Fala-se (e tenta-se praticar) o " desenvolvimento pessoal" de uma forma muito genérica e, não raras vezes, pouco ou nada sintonizada com a realidade das organizações. Na minha óptica, há que estabelecer algumas bases para que, num contexto organizacional/ empresarial, o coaching seja focalizado nas variáveis críticas do desempenho e tenha verdadeiramente impacto nos seus destinatários:

- O coaching deve ser um processo de conhecimento e desenvolvimento integral: do mesmo modo que olhamos para as lacunas, devemos conhecer e desenvolver os talentos e pontos fortes dos coachees – serão eles os factores de diferenciação e de sucesso no futuro (as lições da psicologia positiva devem ser aqui aproveitadas).
- O conching deve assentar na confiança: o coachee deve acreditar na capacidade de aprendizagem, de desenvolvimento e de transformação e no papel do coach como facilitador deste processo.
- O coaching deve basear-se em desafios: é fundamental a clarificação do potencial e desafio em cada processo de coaching para se explorarem caminhos que conduzam à sua concretização; um caminho prosseguido, sem rumo, não leva a lado algum.
- Deve existir um compromisso sólido de melhoria: partir da auto-consciência e da clara noção do caminho a trilhar para um compromisso e responsabilização do coachee sobre os resultados.
- O coaching deve estar sustentado em bases sólidas de diagnóstico; serão pertinentes instrumentos que permitam evidenciar a realidade, e desmontar preconceitos e premissas incorrectas: as ferramentas de auto-diagnóstico ou avaliação 360º têm uma enorme utilidade neste âmbito.
- O coaching deve focar-se em competências específicas, aplicadas na realidade organizacional e nos respectivos "momentos da verdade": se a liderança é o foco, eu, como coachee, devo elencar os vários momentos que considero críticos de melhoria – reunião/briefing semanal com a minha equipa, a motivação/ feedback do dia-a-dia, a tomada e comunicação de decisões, o apoio ao desenvolvimento de uma ou duas pessoas mais juniores, enfim, todos os meus contextos de aplicabilidade.
- O coaching deve ser um processo continuado no tempo (4 a 6 meses para uma produção visível de resultados) e avaliável em termos de métricas e indicadores comportamentais (várias tipologias de surveys poderão ser úteis).

Em suma, não contesto, naturalmente, o carácter não directivo e autonomizante do coaching que muito é apregoado. Mas acredito, convictamente, que apenas metodologias fortemente orientadas para resultados e coaches com experiência técnica e organizacional nas áreas críticas trabalhadas (liderança, gestão…) poderão gerar um retorno consentâneo com o investimento efectuado.

Carlos Sezões