



José Bancaleiro  
CEO da HumanCap International

# 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 era reconhecida por todos. A sua defesa intransigente dos interesses da empresa era louvada. A sua lealdade era 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 suas pessoas, o que já tinha levado à saída de alguns elementos prometedores e, por outro, atrasava e não resolvia em tempo útil alguns assuntos importantes, porque, embora ela 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 duma forma inovadora de melhorar as competências de liderança através dum 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 e (iii) é continuado no tempo, porque as soluções que visam alterar comportamentos têm de 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”.

**Mas** para 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 cabelitos 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 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 são acompanhados por, pelo menos, um “executive coach”.conseguíamos exercer a nossa função sem o uso destas ferramentas. Aposto com quem quiser!

José Bancaleiro

\* in Sol, 14 de Fevereiro de 2009