



José Bancaleiro
CEO da **HumanCap** International

Por Favor não matem o Coaching

Empowerment foi uma “buzzword” que esteve na moda em meados da década de noventa. Em termos muito “simplísticos” era definida como o processo de fortalecer a capacidade de pessoas e equipas para tomar decisões autónomas e de transformar essas escolhas em acções e em resultados. Nessa época (e ainda hoje), eu acreditava na bondade deste conceito. Recordo-me, por isso, que foi com espanto que numa reunião profissional em Londres, eu ouvi os meus colegas ingleses desvalorizar e “gozar” este conceito. Explicaram-me depois que a palavra tinha sido usada com tanta frequência, em tantos sentidos e de forma tão pouco séria que tinha perdido completamente a credibilidade. Pouco tempo depois, o “empowerment” foi enterrado no mesmo baú onde estão dezenas de “buzzwords” que não passaram de modas efémeras.

Não gostaria que acontecesse ao “coaching” o mesmo que vi acontecer ao “empowerment”. Acredito verdadeiramente na fundamentação científica e na eficácia deste conceito e é por isso que me custa muito assistir passivamente à sua banalização destrutiva e, pior ainda, à sua crescente e grosseira deturpação.

De facto, nos últimos anos, o coaching tornou-se na principal moda da gestão de Recursos Humanos em Portugal. Hoje chama-se coaching a tudo! Confunde-se coaching com liderança. Denomina-se “coaching” o que até há pouco tempo se chamava feedback. Designa-se como coaching aquilo que é mero exercício de “empowerment”. Apelida-se de “coaching de equipas” intervenções que não passam do tradicional “teambuilding”. Enfim, a palavra está a ser “ab-usada” em tantos e tão diversos sentidos que, para além de a banalizar, gera à sua volta uma nuvem de confusão, que faz com que a maioria das pessoas (incluindo muitos

profissionais de Recursos Humanos) tenham uma ideia muito difusa e distorcida do que é verdadeiramente o coaching.

Aprendi há mais de dez anos com um inglês de cabelos brancos por muitos anos de consultoria em organizações de todo o mundo, que embora existam especialistas que gostem de o tornar complexo, o coaching assenta sobre fundamentos científicos simples e fáceis de “vender” a quem já sentiu quão difícil é mudar comportamentos nas organizações.

Uma forma eficaz de explicar o que é o coaching é compará-lo com as soluções tradicionais. Tomemos como exemplo (típico) um director tecnicamente competente, mas com um estilo de liderança problemático e castrador da equipa. A solução tradicionalmente prescrita é enviá-lo a um curso de formação em liderança de alguns dias numa das boas empresas de formação nacionais ou internacionais. O “director” sai do seu ambiente durante alguns dias, relaciona-se com pessoas com outras vivências, ouve consultores competentes falar de conceitos interessantes e bonitos. No fim, ele sente que o curso o ajudou a compreender alguns aspectos da sua forma de actuar que tem de modificar e assume consigo mesmo um compromisso de melhorar. Em suma, o curso parece ter valido a pena.

Quando o “director problemático” regressa à empresa, mergulha numa realidade que não é aquela que sobre a qual assentou o curso, percebe que muitas das soluções prescritas não se adaptam ao seu estilo pessoal nem o ajudam a resolver os seus problemas concretos. Mas, apesar disso, tenta modificar-se. Contudo, à medida que os dias vão passando, a realidade vai progressivamente impondo a sua força e o seu compromisso de melhoria vai-se

paulatinamente esbatendo, até que, quase sem dar por isso, o director volta aos seus hábitos abrasivos de chefia.

O coaching, quando bem exercido, pode ajudar a ultrapassar as debilidades destas soluções tradicionais, porque possui, entre outras, três características que são essenciais e que o tornam numa solução cientificamente diferente. (i) É uma solução individual e que se baseia na personalidade de cada pessoa. (ii) Tem em conta o ambiente e problemas concretos que o rodeiam e (iii) é continuado no tempo. São estas três características que o tornam diferente das soluções tradicionais e que lhe dão a consistência necessária para se poder afirmar que não é apenas mais uma buzzword na moda. Vejamos brevemente cada uma delas.

Todos sabemos que não há duas pessoas iguais e que a forma de sentir, de aprender, de pensar, de reagir, de liderar, etc. varia conforme a personalidade e as vivências de cada indivíduo. É por isso que soluções que visem alterar comportamentos e que não partam dum conhecimento profundo das características específicas de cada pessoa têm fortes probabilidades de falhar.

Um coach deverá, pois, possuir conhecimentos sólidos de comportamento organizacional e dominar ferramentas de identificação de estilos comportamentais. Saber identificar trabalhar os traços de personalidade do *coachee* (e também dos seus principais parceiros) é fundamental para saber como criar as condições para que cada indivíduo, de acordo com as suas características específicas, encontre os seus caminhos de melhoria. Não é um trabalho para “amadores”.

Mas para a solução ter sucesso é também necessário que ela 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. Para se poder ajudar é necessário ter a capacidade para entender e gerir essa

“realidade organizacional”, usando instrumentos adequados.

É por esta razão que eu defendo que para se ser um bom coach não chega ser um perito em psicologia ou dominar todas as ferramentas de técnicas do comportamento organizacional. É necessário também ter 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 a alteração de hábitos 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.

Oigo frequentemente pessoas chamarem coaching a intervenções pontuais. É um erro porque afasta um dos componentes fundamentais do conceito, sem o qual ele perde a eficácia: o prolongamento no tempo.

Com pena minha, tenho vindo a assistir a estes e muitos outros erros na divulgação e na aplicação do coaching. Isto está a provocar (na minha opinião) a sua progressiva adulteração, a sua confusão com outras ferramentas e consequentemente a sua destrutiva degradação.

Por favor **não matem o coaching!**



José Bancaleiro