



José Bancaleiro

Director central de Recursos Humanos do Banco Finantia
e Coordenador de MBA Executivos da UAL

Pessoas | "E solução individual que se baseia na personalidade de cada pessoa, tem em conta o ambiente e problemas concretos e é continuado no tempo"

Não matem o *coaching*

Empowerment foi uma *buzzword* que esteve na moda em meados da década de noventa. Em termos muito "simplísticos" era definido 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 hoje), eu acreditava na bondade deste conceito. Recordo-me, por isso, que foi com espanto que, numa reunião em Londres, ouvi colegas ingleses desvalorizar e "gozar" este conceito. Explicaram-me que a palavra tinha sido usada com tanta frequência, em tantos sentidos e de forma tão pouco séria, que tinha perdido completamente a credibilidade. Depois, o *empowerment* foi enterrado no mesmo baú onde estão dezenas de *buzzwords* que não passaram de modas efémeras. Não gostaria que acontecesse o mesmo ao *coaching*. Acredito verdadeiramente na fundamentação e na eficácia deste conceito; é por isso que me custa muito assistir passivamente à sua banalização destrutiva e, pior ainda, à sua crescente e grosseira deturpação.

Nos últimos anos, o *coaching* tornou-se na principal moda da gestão de Recursos Humanos (RH) 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 "abusada" em tão diversos sentidos que gera à sua volta uma nuvem de confusão, que faz com que a maioria das pessoas (incluindo muitos profissionais de RH) tenham uma ideia difusa e distorcida do que é o *coaching*.

Aprendi há mais de dez anos com um inglês de cabelos brancos por anos de consultoria em todo o mundo que 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 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. 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. Sente que o curso o ajudou a compreender aspectos da sua forma de actuar que tem de modificar e assume consigo mesmo o compromisso de melhorar. Em suma, o curso parece ter valido a pena. Quando o "director problemático" regressa à empresa, mergulha

"Soluções que visem alterar comportamentos e que não partam dum conhecimento profundo das características específicas de cada pessoa têm fortes probabilidades de falhar"

numa realidade que não é aquela 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. Apesar disso, tenta modificar-se. Contudo, à medida que os dias vão passando, a realidade vai-se impondo e o compromisso de melhoria vai-se 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 características que lhe dão a consistência necessária para se poder afirmar que não é apenas mais uma *buzzword*. Vejamos 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 e trabalhar os traços de personalidade do *coachee* (e 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 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. Por esta razão 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 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 esta só é possível através da repetição de novas práticas para que se consolidem. O tempo é, pois, um elemento indispensável do *coaching*. Sem ele as alterações comportamentais tendem a ser passageiras. Infelizmente, oço 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 aplicação do *coaching*. Isto está a provocar a sua progressiva adulteração, confusão com outras ferramentas e degradação. Por favor, não matem o *coaching*! ■