

Título	DOSSIER «Coaching» Contributos	Data	Agosto08
Fonte	Pessoal	Página	28



DOSSIER «Coaching» Contributos



«Uma abordagem que permite maior exposição do indivíduo a si mesmo, em busca do melhor resultado.»

A complexidade actual faz com que toda a organização que queira ser competitiva tenha como um dos seus pontos prioritários o desenvolvimento dos seus recursos humanos. Para tal, o mercado responde com formatos, ideias e propostas de acções de formação que invariavelmente apontam para o trabalho das competências ao nível de flexibilidade, capacidade de resposta, tomada de decisão ou gestão do 'stress', entre muitas outras temáticas.

Apesar de a formação profissional assumir um papel extremamente importante neste desenvolvimento, a evolução dos recursos humanos faz com que o seu desenvolvimento tenha também que ser pensado de forma a trazer um valor acrescentado ainda mais específico e direccionado.

Estando primordialmente implementado em países de origem anglo-saxónica, o 'coaching' e a sua introdução no contexto organizacional implicou uma radical mudança de paradigma no que aos gestores dizia respeito.

Tal inversão de paradigma assentou no pressuposto que todos os gestores de topo tinham, ou têm, potencial interno para uma melhoria contínua da sua performance. Nesse sentido, e em vez de uma postura determinadora de um estilo de liderança rígido e/ou de políticas conservadoras de uma linha de gestão, abriu-se portas a um desenvolvimento sustentado de negócio com base nas capacidades e no potencial de cada indivíduo.

Acima de tudo, a dita inversão apoiou-se na perspectiva de que performance e motivação poderiam aumentar se o estilo de liderança pendesse para o encorajamento, para o suporte, o 'feedback' e

orientação, em detrimento de uma dura resposta que levasse à execução.

Originalmente centrado nas primeiras linhas de decisão, estes projectos centravam-se em processos de desenvolvimento pessoal, procurando um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, bem como perspectivas de desenvolvimento organizacional. Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma expansão da utilização deste tipo de serviço para especialistas seniores e colaboradores identificados com alto potencial de desenvolvimento.

A experiência tem-nos demonstrado que o 'coaching' começa a ser aceite como um complemento aos sistemas formativos existentes. Nesse sentido, são frequentes as solicitações para actuarmos também ao nível do desenvolvimento de equipas no que diz respeito a uma maior focalização na procura de soluções nas mais diversas temáticas.

Sendo processos de curta ou longa duração, a abordagem centra-se sempre na capacidade e no potencial do cliente e na necessidade e na vontade de ultrapassar determinados obstáculos. Sendo várias as definições e/ou abordagens existentes à temática do 'coaching' hoje em dia, optámos por responder a este ponto com base na definição expressa pela Federação Internacional de Coaching (IFC) que postula que o mesmo é «(...) uma relação profissional contínua que suporta as pessoas a produzirem resultados extraordinários na sua vida, carreira, negócio ou organização»; através do processo de 'coaching', «os clientes aprofundam a sua aprendizagem, melhoram a sua performance e melhoram a sua qualidade de vida».

A definição continua assim: «(...) em cada reunião, o cliente escolhe o foco da discussão enquanto que o 'coach' escuta e contribui com observações e questões. Esta interacção cria clareza e leva o cliente para a acção. O 'coaching' acelera o progresso do cliente providenciando um maior foco e uma maior consciência de escolha. O 'coaching' concentra-se em onde o cliente está neste momento e no que os mesmos estão dispostos a fazer para alcançarem o que querem ser no futuro, reconhecendo que os resultados dependem apenas das intenções, escolhas e acções do cliente suportadas pelo apoio do 'coach' e aplicação do processo de 'coaching'».

Independentemente da situação, existem características associadas a este processo e ao papel do 'coach' que são constantes. Em primeiro lugar, o papel do 'coach' não é o de fornecer respostas adequadas a uma situação, mas sim o de colocar as questões certas que permitam ao cliente chegar às suas respostas.

Este é um processo que se baseia na positividade das acções e no potencial interno dos clientes. É acima de tudo um processo que permite explorar,

desenhar e testar acções. Deverá também ser um espaço onde o cliente se sinta seguro para lidar com o erro, o sucesso e o insucesso.

Se pensarmos em exemplos para a aplicação deste processo verificamos que, dentro do contexto organizacional, poderão ser várias as razões de implementação de um programa destes. O processo poderá ser aplicado a situações em que um gestor vê aumentada a sua responsabilidade em termos de uma área de negócio, situações de crises ou fusões em que a pressão é permanente ou pode ainda ser aplicado a um gestor que recentemente passou por uma situação pessoal delicada e precisa de manter o seu equilíbrio emocional para gerir a sua equipa. Um programa de 'coaching' pode ainda ser aplicado para ultrapassar barreiras culturais.

Outra das vantagens destes programas encontra-se relacionada com a aplicação dos mesmos a membros de administração de empresas. Um dos pontos mais importantes a este nível prende-se com a possibilidade de o cliente poder analisar e receber 'feedback' das suas estratégias, acções e/ou análises livres de interpretações. O papel do 'coach' neste contexto permite que o cliente possa reflectir sobre questões que, normalmente, extravasam a esfera de responsabilidade dos seus colaboradores mais próximos e permite que o cliente receba um 'feedback' directo e livre de determinados pressupostos organizacionais.

Estes são alguns dos exemplos do âmbito de aplicação de programas de 'coaching' que podem ser aplicados. Acima de tudo o que se verifica nos dias de hoje é que o 'coaching' deixou de ser aplicado a «pessoas que têm problemas». Culturalmente, por todo o mundo, os programas de 'coaching' começam a ser encarados como programas destinados a pessoas que desejam obter maior performance, maior equilíbrio emocional e, acima de tudo, uma perspectiva de desenvolvimento contínuo.

Sendo uma abordagem primordialmente exclusiva permite uma maior exposição do indivíduo a si mesmo, levando-o a querer o melhor resultado. Fazendo uma analogia, é um processo que implica o indivíduo a gerir uma unidade de negócio emocional que tem pontos fortes, pontos fracos, necessidades, objectivos e acima de tudo tem que apresentar resultados.

Não pretendendo substituir a formação profissional e o desenvolvimento organizacional, o 'coaching' é uma ferramenta que complementa os demais sistemas de desenvolvimento que qualquer organização pode utilizar.

*Director de Formação e Consultoria da ATEC – Academia de Formação (<http://www.atec.pt/>)
info@atec.pt*