

# COACHING

## PARA EXECUTIVOS:

### MODA, DESAFIO OU DEVER?

ARMÊNIO REGO, LEAD LAB, CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL; TOMÁS REGO, FITNESS/STRENGTH AND CONDITIONING COACH; E MIGUEL PINA E CUNHA, NOVA SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



#### UMA BOA CHEFE

Rita sacrificava a vida pessoal e familiar em prol da empresa que fundou com o marido. Raramente fruía de um fim de semana tranquilo com a família. Férias há muito não tinha. Invariavelmente, preparava a sua agenda diária. Mas era incapaz de cumprir a respeitada pelos colaboradores, era por eles abordada sistematicamente para resolver grandes e pequenas questões. Numa sexta-feira, no dia anterior ao aniversário, um colaborador ofereceu-se para a substituir no escritório durante o sábado de modo a que ela pudesse despendê-lo dia com a família. Rita agradeceu — mas, com sentimentos de culpa, passou o sábado na empresa. Rita estava numa encruzilhada: dormia pouco, sentia amargura perante os «protestos» dos filhos e queria delegar, mas sentia que os liderados não estavam preparados para assumir tarefas importantes. Os liderados sentiam que ela se dedicava «de alma e coração» à empresa. Receavam tomar iniciativas porque ela era muito focada em pormenores e a evitar o erro. Preferiam, e Rita também, que fosse ela a «fazer as coisas» mais importantes e a resolver os problemas. Consideravam-na uma boa chefe.

#### O CHEFE DANDO LUGAR AO COACH

O formador, executivo de uma multinacional alemã, indagou os formandos, todos gestores a operar em Portugal, sobre qual a função principal que lhes cabia. As respostas foram diversas mas muitas alinharam com a ideia da moda: «A nossa função é criar valor.» No final da ronda, o formador foi perentório: «A vossa principal função é desenvolver os membros da vossa equipa.» A tese pode parecer estranha a alguns e bizantina a outros. Mas representa uma valiosa filosofia de liderança: o líder como **coach**, mais do que como **chefe**.

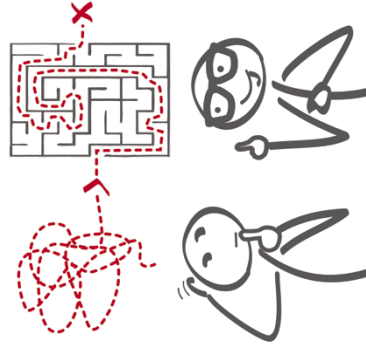
Os mais críticos poderão considerar que estamos, tão-só, perante mais uma moda. Naturalmente, alguns colocam a palavra *coaching* na boca e nos escritos por meras razões de moda. Quando tal acontece, os efeitos não podem ser os melhores. Mas daí não pode concluir-se que o *coaching* é simplesmente moda. O *coaching* é incumbência dos líderes. Esse é o primeiro aspeto aqui abordado. Quando mudanças constantes e céleres requerem respostas organizacionais ágeis, deixa de fazer sentido o modelo tradicional que encara o chefe como ser pensante e o subordinado como entidade meramente obediente. Esta mudança requer que o líder trate as pessoas como adultas e lhes promova a aprendizagem contínua e o desenvolvimento. O segundo aspeto aqui abordado é o seguinte: para que o líder atue como *coach* dos liderados há vantagens em que se autoconheça para que se autodesenvolva. Esse processo de autoconhecimento em prol do desenvolvimento pode beneficiar da ajuda de um *coach* profissional e do recurso a uma avaliação 360°. Com estas duas ideias em mente, seguidamente daremos conta da importância dos líderes como agentes de desenvolvimento dos liderados e construtores de culturas de *coaching*. Explanamos, depois, o perfil comportamental desejável do líder-*coach*. Discutimos, então, três grandes desafios que o líder-*coach* enfrenta. Encerramos o artigo com alguns comentários de síntese.

#### UM PROCESSO CONTÍNUO E MULTIDIRECIONAL

A formação e o desenvolvimento contínuos dos membros organizacionais são cruciais para o respetivo bem-estar e desempenho. Ademais, trabalhadores que se desenvolvem a tempo inteiro são membros organizacionais mais realizados e eficazes, ficam mais capacitados para promoverem a prosperidade das suas famílias e contribuem para o desenvolvimento das comunidades e da economia como um todo.

Infelizmente, é frequente assumir-se que os processos de formação e desenvolvimento passam, sobretudo, pela formação em sala. Ignora-se que, no quotidiano organizacional, existem inúmeras oportunidades de partilha de conhecimento e experiências que, se bem aproveitadas, estimulam o crescimento de todos os envolvidos. Os líderes são, porventura, a entidade mais relevante nesses processos de partilha quotidiana. Por um lado, podem criar condições para que os liderados assumam a sua ignorância e peçam ajuda, partilhem informação e conhecimentos e assumam os seus desafios. Por outro lado, os líderes podem ser atores diretos de formação e desenvolvimento dos seus liderados — pelo modo como atuam e falam, pelo exemplo que veiculam, pela disponibilidade para desafiar e apoiar os liderados e pela capacidade de partilhar experiências e conhecimentos. Em suma: os líderes podem atuar como *coaches* desenvolvimentistas dos liderados. A capacidade de fazer *coaching* é de tal modo relevante que a Google a identificou como competência essencial dos líderes mais eficazes<sup>2</sup>.

O paradigma subjacente é o de que o **chefe** deve transformar-se em **coach**. Ao atuar como *coach*, um líder não desenvolve apenas os liderados. Também contribui para edificar uma cultura em que é desejável que todos partilhem conhecimentos, ideias e experiências, dando origem a uma organização que opera como rede de *coaches*<sup>3</sup>. Quando a liderança de topo desempenha o papel de *coach*, é mais provável que os restantes líderes sejam contagiados e se desenvolvam uma cultura organizacional de *coaching* contínuo.



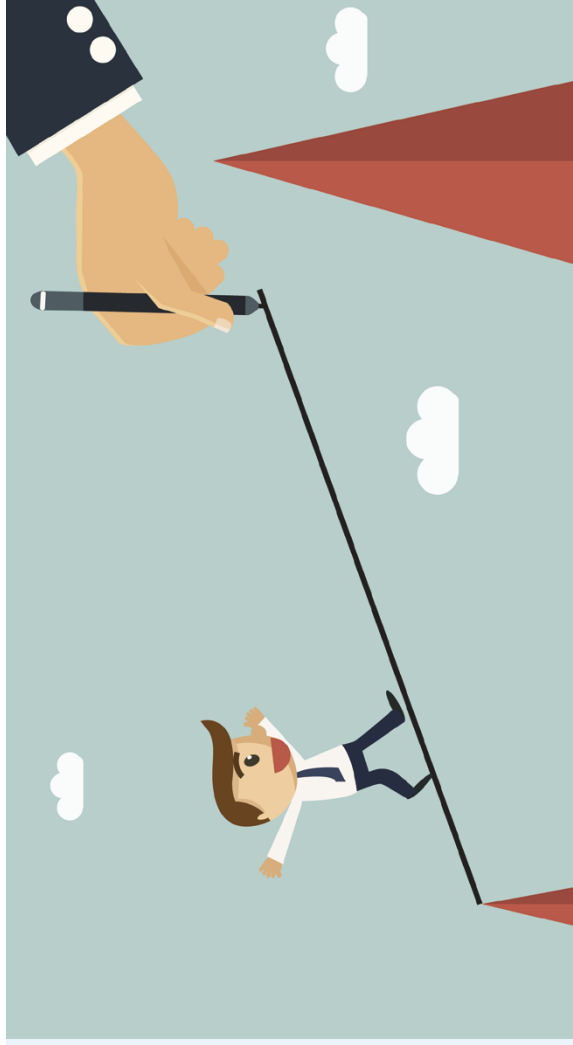
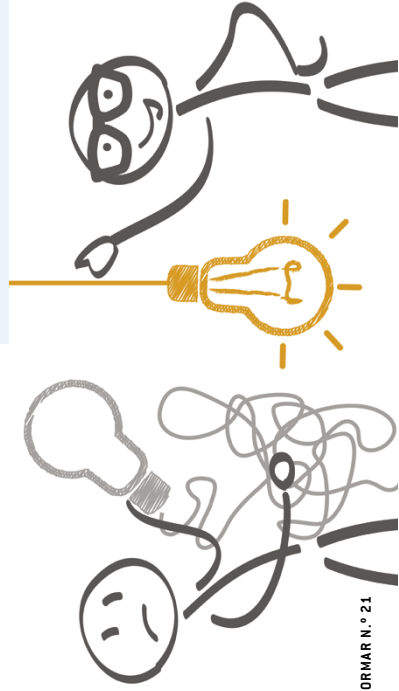
### COMO ATUA O LÍDER-COACH

Quando atua como *coach*, o líder leva a cabo ações que se vão enranhando no seu estilo. Trata os liderados como adultos. Faculta-lhes *feedback* regularmente. Respeita-os, escuta-os e envolve-os no processo de tomada de decisão. É exigente com eles mas também apoia em momentos críticos, sem ser intrusivo. Ajuda-os a identificarem as respetivas forças e permite-lhes fazerem uso das mesmas onde são mais necessárias. Tal como um *chef de cozinha*, potencia os «ingredientes» combinando-os de modo apropriado e criativo. Partilha informação, conhecimentos e ideias. Ajuda e, quando não sabe ajudar, encaminha os liderados para quem está mais capacitado para o fazer. Cria condições para que a confiança se desenvolva e os liderados se sintam confortáveis a mostrar em hesitações e dúvidas. Não alimenta a dependência — antes cria condições para que liderado desenvolva a capacidade de trabalhar com autonomia.

O líder como *coach* reconhece, respeita e valoriza as particularidades de cada liderado. Procura modos de potenciar o uso dessas capacidades. Usa o erro (honesto), a falha e o fracasso como oportunidade para a aprendizagem. Ajuda o liderado a responder a questões — em vez de ser ele próprio, como *chefe*, a fornecer as respostas. Não encara uma questão ou um pedido de ajuda da parte do liderado como sinal de fraqueza, ignorância ou incompetência — mas como oportunidade de crescimento mútuo. Nesta «parceria», o líder ajuda o liderado a celebrar as pequenas e as grandes vitórias. Contribui para aumentar a autoconfiança do liderado. Esta autoconfiança (não se confunde com hiperautoconfiança) é um nutriente essencial do desempenho. Capacita o liderado para tomar decisões autónomas.

### TABELA 1. REFLEXÕES PARA A AÇÃO — O LÍDER COMO COACH

- Desafie a apoio — para que o/a liderado/a possa fazer uso do seu (dele) potencial.
- Encoraje o/a liderado/a a pensar «fora da caixa» e a olhar para a realidade a partir de diferentes perspetivas.
- Proporcione *feedback* (positivo ou negativo) regular ao/a liderado/a, de modo assertivo, respeitador e apoiante.
- Tome a avaliação de desempenho mais como uma ferramenta de promoção do *desempenhado* que como avaliação.
- Proporcione recursos, conhecimentos e informação que permitam ao/a liderado/a aprender, desenvolver-se e tomar melhores decisões com autonomia.
- Remova os obstáculos ao progresso do/a liderado/a.
- Ajude o/a liderado/a a definir objetivos ambiciosos, realistas e com significado.
- Seja empático/a e coloque-se na «pele» do/a liderado/a.
- Não pretenda criar um clone de si próprio/a. O/a liderado/a é um ser humano único.
- Apoie o/a liderado/a mas não lhe crie dependência. Ajude-o/a a encontrar respostas — não lhe dê.
- Coloque questões — e permita que o/a liderado/a lhes coloque também. Escute.
- Se quer estimular a curiosidade e o desejo de aprendizagem no/a liderado/a, dê o exemplo: seja curioso/a e deseje/o/a de aprender.
- Prime, acima de tudo, pela relação de confiança.
- Tome o seu papel de *coach* como via para o empoderamento do/a liderado/a.
- Melhore continuamente a sua ação como *coach*. Socorra-se, se necessário, de um/a *coach* (veja Tabela 2).



### TRÊS DESAFIOS

Pelo exposto compreende-se que a liderança como *coaching* é um empreendimento exigente, reforçado por três desafios. Primeiro: o *coaching* requer interações mais frequentes, entre líder e liderados, do que as que normalmente ocorrem em estruturas hierárquicas tradicionais. Essas interações consomem tempo, pelo que o líder pode ser tentado a descurar a atividade de *coaching*. Daqui decorre uma espiral viciosa: (a) o líder não escuta, não delega e não envolve porque sente que o liderado não é capaz; (b) ao não delegar nem envolver, desperdiça oportunidades de desenvolver o liderado — e assim continua a alimentar o receio de que o liderado não seja capaz. O ciclo quebra-se se o líder despende tempo e energias a desenvolver e capacitar o liderado. Deste modo, fica mais liberto para delegar e focar-se em atividades mais estratégicas. Assim se inicia uma espiral virtuosa.

O segundo desafio é igualmente complexo. Ao atuar como *coach*, o líder cria condições para que o liderado se exponha e seja transparente nas interações. Todavia, porque o líder também é «chefe» avaliador, o liderado

pode recear que a partilha (de forças, mas também de fragilidades, dúvidas e hesitações) durante o processo de *coaching* o deixe fragilizado no processo de avaliação. A gestão deste equilíbrio pode ser uma tarefa árdua. Mas pode, porventura, ser facilitada pela criação de uma cultura em que a **gestão do desempenho** se foca mais no **desempenho** futuro do que na **avaliação** do passado. Num mundo em mudança, esta transição de uma **cultura de avaliação** para uma de **desevolvimento** vem sendo implementada por um número cada vez maior de empresas desejosas de criar culturas ágeis<sup>4</sup>. Estas organizações não pretendem «matar» a avaliação de desempenho — pois, para crescerem, as pessoas precisam de saber como estão a desempenhar o seu papel. Antes a usam como ferramenta de apoio e desenvolvimento, em vez de arma de arremesso na arena competitiva em que a organização se transforma. O terceiro desafio é o do próprio desenvolvimento do líder como *coach*. Para atuar como *coach* e desenvolver-se para o exercício eficaz desse papel o líder pode beneficiar do recurso ao *coaching* — não apenas o interno (provindo de outro na organização) mas também o externo, levado a cabo por um profissional competente.

