

A CULTURA DE COACHING E O PAPEL DO LIDER-COACH NAS ORGANIZAÇÕES

“Todo o líder deve ser um coach, e aquele que não o for não vai conseguir expandir-se profissionalmente.

Jack Welch

O coaching é hoje em dia um dos temas mais discutidos na área da gestão. É possível encontrar pessoas que não concordam com a designação de “coaching” e com a sua metodologia e os que têm algumas reticências quanto ao encarar como uma mudança de paradigma, mas até consideram as vantagens do processo. Independentemente a esses aspectos, há uma questão que surge:

- Para onde estamos caminhando?

A globalização e a competitividade são as palavras-chave que descrevem o contexto em que vivemos e onde as organizações se têm de posicionar de forma a poderem prosperar. Neste cenário, as organizações têm de elevar os seus padrões de excelência constantemente para se manterem competitivas. Se antes o foco estava virado para o produto, o capital principal de uma organização passou a ser a componente humana, o chamado capital humano. É o capital humano que diferencia as organizações.

O contexto mundial veio alterar as regras do jogo, logo as exigências e o que se espera das organizações sofreram grandes alterações. Neste sentido, as organizações têm de ter impreterivelmente equipas produtivas, eficientes e adaptáveis de forma a darem resposta ao mercado.

- Como criar ou desenvolver equipas? Como envolver e estimular os elementos das equipas para esta mudança? Que tipo de líder é necessário desenvolver para lidar com este contexto? Como lidar com equipas de elevadas performances?

Do meu ponto de vista, a resposta a estas questões passa pelo coaching. Face à sua filosofia virada para a solução é o que mais se adequa ao presente contexto. Neste sentido, o coaching assume-se como:

- Técnica de desenvolvimento pessoal e profissional (comportamental);
- Cultura;
- Estilo de Liderança.

O coaching enquanto **técnica de desenvolvimento de competências** (pessoais e profissionais) procura preparar as pessoas para melhor lidarem com as mudanças e as adversidades, através do desenvolvimento do potencial de cada um e usando-o como forma de aumentar a auto-estima, a confiança e a sua empregabilidade. Em termos individuais, o coaching procura desenvolver a excelência e o controlo emocional

A CULTURA DE COACHING E O PAPEL DO LIDER-COACH NAS ORGANIZAÇÕES

necessário para ultrapassar os desafios e conseqüentemente, se atingir a satisfação e a realização.

Em termos colectivos, numa organização, o coaching assume-se como **uma cultura** virada para a aprendizagem e para o “culto” da elevada performance. Só através da aprendizagem contínua e da máxima performance, as organizações conseguirão um crescimento sustentável a longo prazo. Tal como no desporto, só as equipas que atingem a máxima performance nas várias competições, poderão vencer e ganhar títulos. É essa a atitude que o mercado exige das organizações para o futuro.

É necessária uma mudança! **Como as organizações se podem preparar e consciencializar os seus elementos para esta necessidade de mudança?**

A liderança, ou mais propriamente, o **estilo de liderança** adoptado pelos líderes diferencia as organizações. Por um lado, estão os líderes que dizem o que fazer e têm as respostas para tudo, que gerem as tarefas e onde as pessoas se limitam a obedecer e, por outro lado, os líderes que são coaches, que ajudam a estabelecer a visão, que gerem pessoas dando feedback constante, que têm um papel de facilitador, onde a equipa analisa os factos e cria as respostas mais eficientes.

É aqui que se centra a mudança. Quebrar a ideia ou até mesmo o paradigma de que os líderes sabem tudo e que têm de ter as respostas. Os líderes não têm de dizer o que fazer nem como fazer. **Então qual é o papel do líder?** O líder tem de ser coach, tem de ajudar e apoiar a formação de novos líderes. Isso significa formar melhores profissionais, tendo em conta a sua natureza, o seu “eu”. Assim sendo, a liderança não começa pelas competências e habilidades, mas sim tendo em conta a identidade, a missão e os valores, as convicções e as atitudes dos novos líderes. É a este nível que o líder-coach desenvolve a sua actividade, baseando-se que quer os contextos são diferentes e específicos, quer as pessoas envolvidas têm características distintas com as quais é preciso saber lidar.

A função do líder-coach é formar líderes, formar pessoas focalizadas para a busca de soluções como forma de atingirem resultados. Para isso, o líder-coach necessita formar pessoas que sejam capazes de pensar por si, sejam adaptáveis e flexíveis para conseguirem ultrapassar as adversidades e antecipar as mudanças sempre que necessário.

Se o líder-coach não diz o que fazer nem como fazer, como vai conseguir formar e desenvolver líderes? O líder-coach vai fazer perguntas. É através das perguntas que é

Paula Figueiredo

A CULTURA DE COACHING E O PAPEL DO LÍDER-COACH NAS ORGANIZAÇÕES

possível levar as pessoas a pensar, a desenvolver a sua criatividade e a procurar estratégias alternativas. Assim sendo, se por um lado, a formulação de perguntas exige um comportamento mais activo e participativo das pessoas, por outro lado, a responsabilidade deixa de ser do líder para passar a ser de quem apresenta as soluções e as coloca em prática.

As perguntas certas, as perguntas poderosas feitas nas alturas certas despertam o potencial e accionam os recursos das pessoas. No entanto, para que o processo funcione correctamente, a função do líder, de promover o desenvolvimento pessoal e profissional tem de estar presente; só enriquecendo o potencial de cada um é possível garantir que estão aptos a apresentar as melhores soluções.

O papel do líder-coach passa por ser: - um parceiro que proporciona a aprendizagem e o desenvolvimento de competências e que faculta os meios necessários para a execução do plano de acção; é alguém que apoia a sua equipa para atingir os resultados através da sua capacidade de questionar os vários modelos mentais (crenças e padrões de comportamento), de forma a maximizar os recursos de cada um e desmistificando algumas crenças que possam levar a estados mentais menos produtivos; e, é alguém que promove o desenvolvimento pessoal como forma de aumentar a adaptabilidade e a resiliência (capacidade de lidar com a adversidade). Neste sentido, o líder-coach consegue equipas mais flexíveis e adaptáveis que respondam mais eficientemente às constantes mudanças do mercado.

As organizações que optam por uma cultura de coaching assente na máxima performance das suas equipas conseguem alcançar os seguintes resultados:

- o fomento da competitividade e da adaptabilidade;
- o crescimento do capital humano (intelectual) e,
- o aumento do seu valor de mercado.

Paula Figueiredo

Licenciada em Economia

Pós-Graduada em Gestão de Recursos Humanos

Pós-Graduada em Consultoria Empresarial

Coach certificada pelo ICC (Joseph O'Connor e Andrea Lages)

Contacto: paulaf@powerperformance.com.pt

Paula Figueiredo