Coaching – a capacidade de "Fazer Acontecer"

"Coaching focuses on future possibilities, not past mistakes. [...] We must see people in terms of their future potential, not their past performance" - John Whitmore

O que é o Coaching?

A APCOACHING – Associação Portuguesa de Coaching define o Coaching de uma forma clara, definição esta que se encontra no seu Código de Ética e que os seus Associados subscrevem como Profissionais de Coaching: "O Coaching é uma Relação profissional, orientada para um Objectivo do Cliente inicialmente acordado, que ajuda o Cliente a produzir resultados extraordinários na sua vida, carreira, negócio e organizações. Nesta Relação profissional que se desenrola em várias Reuniões/Sessões, é fundamental o respeito pela Agenda do Cliente, pelo seu Quadro de Referência, bem como garantir a Confidencialidade de todo o Processo."

De uma forma simples a grande missão do Coaching consiste, através do seu enorme poder transformacional, em tornar as pessoas extraordinárias desenvolvendo a sua capacidade de "fazer acontecer" tanto na sua vida como no seio das organizações.

A quem se destina?

O Coaching é aplicável a qualquer indivíduo, independentemente do sexo, idade, profissão, nível social ou ideais, que pretenda desenvolver o seu potencial e que esteja disposto a encontrar respostas dentro de si através de um processo voluntário de introspecção assistida por um Coach profissional. Consoante o enquadramento e os objectivos profissionais e pessoais do Cliente, mas mantendo os mesmos princípios, podemos estar a falar de Executive Coaching (Coaching dirigido a executivos), Business Coaching (Coaching essencialmente dirigido a directores ou equipas e com objectivos focados em temas de negócio ou organizacionais) ou de Life Coaching (Coaching dirigido a qualquer indivíduo que pretenda desenvolver determinadas dimensões da sua vida).

Embora muito procurado pelas organizações que entendem que a sua diferenciação e vantagem competitiva passa pelo desenvolvimento do seu mais importante activo estratégico – as pessoas - e que hoje em dia é imprescindível que estas, para além de eficazes, sejam criativas, extraordinárias e felizes no trabalho, encontramos também inúmeras áreas onde o Coaching se tem igualmente manifestado como uma ferramenta altamente transformadora: coaching desportivo, coaching no desenvolvimento da felicidade, coaching para crianças, coaching para famílias, coaching para classes profissionais (treinadores, políticos, terapeutas, profissionais de cuidados de saúde, jornalistas, professores, advogados, etc.), enfim... coaching para o comum dos mortais.

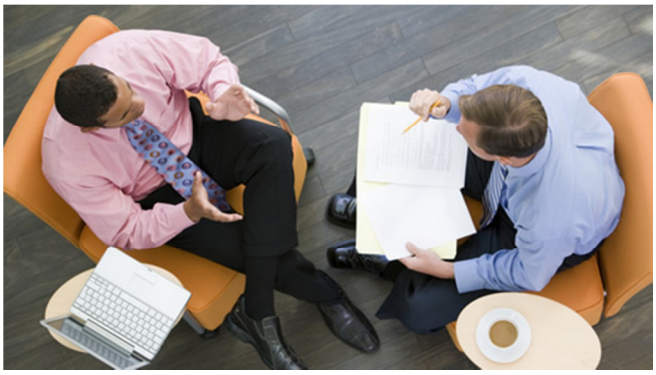
Como é estruturado um Serviço de Coaching?

Sendo um processo centrado e conduzido pelo Cliente, num "espaço que é seu", a estrutura de um serviço de Coaching varia em função das suas necessidades, ritmo de evolução, resultados obtidos, disponibilidade, etc. Usualmente é contratado um conjunto de sessões (cerca de hora a hora e meia cada e espaçadas por exemplo de um par de semanas) definindo o Cliente o tema e um objectivo concreto para cada sessão. Neste processo, com totais garantias de confidencialidade e de privacidade, o Coach utiliza as suas competências profissionais e um conjunto de técnicas e de ferramentas para, através de perguntas adequadas, assistir o Cliente num processo de introspecção que passa por três fases fundamentais:

- a consciencialização pelo Cliente da situação presente e futura (a situação ideal para si);
- a sua responsabilização em como alcançar a situação ideal e quais os caminhos e prioridades desse processo;
- o seu compromisso de quando avançar nas etapas (efectivamente um compromisso que o Cliente assume consigo próprio).

Segundo Peter Bluckert uma sessão de Coaching apresenta quatro dimensões: a história do Cliente, o nível cognitivo (o que o Cliente pensa), o nível emocional (o que o Cliente sente) e a utilização do "eu" do Coach, onde o seu desenvolvimento pessoal contínuo na arte do Coaching faz a diferença entre um bom e um excelente Coach.

Neste processo o Coach não efectua qualquer pré-julgamento ou julgamento, não faz quaisquer juízos de valor, não oferece a sua opinião, nem se deixa influenciar por emoções ou sentimentos do momento. Através de um processo de escuta activa o Coach espelha ao cliente aquilo que ele manifesta (através de linguagem verbal, corporal ou sensorial) levando o Cliente a ouvir-se a si mesmo em processos de reflexão com diferentes níveis de profundidade, e em dimensões racionais e emocionais. Neste modelo, conduzido pelo Cliente, todas as respostas são encontradas por si e dentro de si, o que confere ao Coaching o seu enorme poder transformacional – o Cliente encontra por si a meta, o foco, o compromisso, implementa a acção e alcança assim resultados extraordinários.



Um processo centrado no Cliente e por si conduzido

O Coaching é um meio muito eficaz para se definirem e atingirem metas associadas ao sucesso profissional e pessoal de indivíduos, alcançando-se resultados extraordinários. No entanto, sendo o Coaching um processo centrado no Cliente e por si conduzido, onde este define os temas e objectivos em cada sessão, onde o ritmo da evolução do processo é marcado pelo Cliente e onde o Coach não impõe uma agenda para as sessões, a responsabilidade de obtenção de resultados é do Cliente. Por parte do Coach (e referimo-nos a um Coach profissional que promove o seu desenvolvimento pessoal contínuo em busca de uma verdadeira mestria e sustentado por dois grandes pilares: as suas apetências e as suas provas dadas) terão de existir fortes competências que ofereçam um suporte estruturado na consecução dos objectivos do cliente:

- capacidade do Coach em ajudar o cliente no desenho de acções específicas que garantam os resultados dos objectivos propostos;
- habilidade para ordenar as ideias e acções dentro de uma sequência adequada, estabelecendo prioridades e prazos para se ir avançando na consecução dos objectivos;
- gestão integrada do objectivo para ajudar o cliente a avaliar as suas realizações e a corrigir, se assim o desejar, os desvios que ocorram no progresso das acções;
- identificar os resultados alcançados e reconhecer no cliente o mérito de ultrapassar os desafios.

Assay e Lambert concluem, num estudo efectuado sobre factores de mudança na prática do Coaching, que o elemento mais importante no processo de mudança é o próprio Cliente e as circunstâncias inerentes à sua situação de vida, nomeadamente elementos internos (p. ex. auto-crença, motivação, persistência e sentido de auto-responsabilização) e elementos externos (p. ex. amigos, família, grupos sociais, religião, hobbies e actividades de lazer).

Podemos afirmar que na grande maioria dos casos em que um Cliente reúne condições favoráveis para usufruir de um serviço de Coaching, este consegue atingir os seus objectivos com excelentes relações custo/benefícios, tanto a nível individual como profissional.

Tornarmo-nos extraordinários através da nossa descoberta interior

O Coaching ajuda-nos a alcançar metas, a superar objectivos, a ultrapassar desafios, a promover mudanças, a atingir resultados extraordinários, a tornar-nos grandiosos e a desenvolver a nossa capacidade de "fazer acontecer". Dito de outro modo, através do Coaching podemos conduzir a nossa vida em vez de sermos conduzidos por ela. Como consequência o Coaching traz-nos felicidade, paz interior, harmonia e equilíbrio. Potencia o desenvolvimento do nosso querer e do nosso crer, da nossa auto-confiança e necessariamente da nossa auto-estima.

Por outro lado o Coaching promove a nossa descoberta interior, quer através do seu próprio modelo introspectivo, quer através da prática de auto-coaching, quer como dimensão essencial no desenvolvimento pessoal de um Coach. Em qualquer dos casos estamos a falar de algo fundamental num processo de Coaching que representa o nosso desenvolvimento interior. Este desenvolvimento interior encontra-se associado à descoberta da nossa identidade (resposta à simples questão "Quem sou?"). Nesta "viagem" descobrimos vários níveis de identidade, de maior consciência, subjectividade, desformatação, energia e liberdade. É um caminho

feito a pulso, inicialmente mais intuitivo e depois mais espiritual que nos conduz a um sentimento de unidade, de partilha, de clareza e de imunidade ao exterior. É um processo que nos leva a disponibilizarmos aos outros a nossa enorme riqueza interior. É um catalisador da nossa auto-estima e da nossa felicidade. Eckhart Tolle afirma: "Descubra o seu espaço interior criando brechas na corrente do pensamento. Sem estas brechas, o seu pensamento torna-se repetitivo, insípido, desprovido de qualquer traço de criatividade, como é o pensamento da maior parte das pessoas".

O Coaching nas Organizações

Numa perspectiva empresarial sentimos que hoje, mais do que nunca, as organizações entendem que o seu sucesso passa pelo desenvolvimento do seu activo estratégico mais importante – as pessoas. As organizações treinaram os seus recursos para serem eficazes, mas hoje em dia tal não é suficiente: estes têm de ser extraordinários. A felicidade no trabalho não é hoje uma questão social, é uma questão de negócio. Organizações com recursos motivados, felizes, orientados por objectivos claros e partilhados, com espaço para libertarem a sua criatividade e com a capacidade de construírem equipas altamente funcionais, são necessariamente organizações vencedoras e que sabem tirar partido da crise para obterem posicionamentos competitivos sustentados nos mercados onde operam.

Como exemplos de benefícios de um serviço de Coaching neste âmbito podemos referir:

- o desenvolvimento de skills face a modelos de negócio;
- a clarificação da visão e estratégia da organização;
- o desenvolvimento de skills de liderança e de motivação de equipas;
- o desenvolvimento da capacidade de trabalhar através de prioridades;
- uma melhor gestão do tempo;
- a garantia do melhor uso dos caminhos traçados;
- a integração de aspirações de curto e longo-prazo;
- o desenvolvimento de capacidades de trabalho em grupo;
- assegurar que o relacionamento de trabalho, nomeadamente dentro de grupos / equipas, é o mais produtivo;
- levar indivíduos a darem constantemente o seu melhor;
- o aumento da auto-estima e autoconfiança face a novos desafios;
- a correcta integração e equilíbrio das prioridades de trabalho e individuais, etc.

Coaching e liderança

Os líderes são os indivíduos nas organizações que melhor utilizam a Política Organizacional, definida por David Butcher como "os esforços deliberados feitos nas organizações por indivíduos ou grupos para usar a influência (o poder não autoritário) em busca da realização dos seus próprios interesses". O relacionamento e o uso do poder entre indivíduos numa organização origina a criação de um organigrama emocional (ou relacional) que se sobrepõe ao organigrama formal – a montra da organização para o exterior. Consoante o tipo de organização, a sua cultura, a sua história, etc. o diagrama emocional pode encontrar-se mais ou menos identificado com o diagrama formal. É certo, no entanto, que o primeiro não é visível, é dinamizado pelas pessoas e pelos seus relacionamentos, e mapeia a estrutura de poder na organização. Como resultado do melhor ou pior uso da Política Organizacional, os líderes ocupam um lugar cimeiro neste diagrama emocional e os "chefes sem poder" ocupam um lugar na sua base.

Na essência da liderança está pois a capacidade de influência de um indivíduo. David Butcher define *Business Leadership* como um processo de criação de direcções numa organização, influenciando aqueles que nela trabalham, independentemente da sua posição. Como fontes de influência podemos referir por exemplo a confiança (auto-confiança e desenvolvimento da confiança perante os outros), a reciprocidade, o desempenho, o entusiasmo em objectivos comuns, o desenvolvimento de ideias inovadoras, o carisma, o estilo, a presença, a integridade, a lealdade, etc.

De acordo com a abordagem que neste texto é feita ao Coaching facilmente identificamos a sua enorme capacidade de desenvolvimento destes atributos em indivíduos, potenciando assim o seu desenvolvimento como líderes nas organizações. Para além do mais, o Coaching vem hoje desafiar o paradigma chefe/líder

na gestão organizacional introduzindo-se como nova componente nesta equação. O sucesso de um gestor passa hoje em dia por um importante desafio: em função das circunstâncias do momento, deverá saber utilizar de forma apropriada as suas apetências como coach, líder ou chefe, mapeadas num espaço bidimensional caracterizado por duas variáveis: poder (influência vs. poder mais autoritário) e execução (deixando o recurso ou equipa conduzir vs. conduzindo-os).

Cabe a este "novo líder" um papel fundamental na Valorização dos serviços de Coaching, desenvolvendo através de Coaches credenciados e de provas dadas no mercado uma verdadeira Atitude ou Cultura de Coaching na sua organização.

O Coaching na preparação para um mercado de trabalho altamente competitivo

Numa perspectiva individual, e pelo que é apresentado neste texto, torna-se evidente o enorme potencial do Coaching no desenvolvimento de indivíduos e na sua preparação para enfrentarem as condições do mercado de trabalho, hoje em dia extremamente adversas e de elevada competitividade. Os profissionais que recorrem ao Coaching no desenvolvimento do seu potencial, quer contratando um Coach, quer sendo formados como Coaches, quer recorrendo a formação para o desenvolvimento de uma Atitude de Coaching na sua vida pessoal ou profissional, estão indiscutivelmente numa situação privilegiada para lidar com a alta competitividade no mercado de trabalho.

Casos de sucesso

Referimos alguns exemplos onde o Coaching ajudou os nossos Clientes em processos transformacionais de enorme impacto, quer a nível profissional querem pessoal.

Nas áreas de Executive Coaching e Life Coaching em temas relacionados com empreendedorismo, desenvolvimento de liderança, progressão de carreira, melhoria de desempenho profissional, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, relações pessoais, questões afectivas e sentimentais, desenvolvimento de novos talentos, equilíbrio entre várias dimensões da vida, etc.

Na área de Business Coaching de salientar alguns Programas organizacionais de desenvolvimento e transformação de equipas face a novos paradigmas de modelos operacionais ou de negócio; nalguns destes casos o Coaching foi complementado com outras disciplinas como Formação ou Consultoria; foram obtidos resultados de sucesso em áreas como por exemplo motivação de equipas, desenvolvimento de equipas altamente funcionais, técnicas de apresentação, liderança, estratégia, aspectos de desenvolvimento de negócios (Análise de Mercados, Negociações Corporativas Complexas, Key Account Management e Marketing de Serviços), etc.

O futuro do Coaching

Patrick Williams no livro "Law & Ethics in Coaching" efectua uma antevisão do futuro do Coaching, escrevendo o seguinte: "*There's no turning back. People today desires to live life on purpose, and need vital, results-oriented connections despite the rapidly increasing pace of change, and a lack of sustainable relationships*".

O Coaching está a experimentar um crescimento e uma mudança consideráveis e este seu desenvolvimento continuará a interagir com processos sociais, económicos, corporativos e políticos; a desenhar-se com base no conhecimento de outras disciplinas; a evoluir na sua maturidade intelectual e profissional; e estabelecer-se como a mais poderosa e efectiva ferramenta de sucesso em qualquer área.

Sublinhe-se a importância da afirmação do Coaching como uma profissão através da proliferação de programas académicos em Coaching, incluindo a sua importante componente de investigação, e da própria regulamentação do sector. Neste aspecto, entendemos que todos os profissionais de Coaching, sejam Associações, empresas ou indivíduos têm hoje em dia um papel crucial na afirmação do Coaching como uma profissão, credibilizando-o perante os Clientes para que seja cada vez mais valorizado o seu potencial altamente transformador em indivíduos, nas organizações e na sociedade.

Luís Meneses Nazaré

Certified Professional Pratitioner Coach
Executive Coach, Business Coach e Life Coach
Managing Partner da Business Step, Lda.