

Coaching

PERSPECTIVAS INTERNACIONAIS

Foi em finais do ano passado. Lisboa acolheu o evento «Coaching for a Changing World», organizado pela International Coaching Community em colaboração com a empresa portuguesa Mindcoach. Foi uma oportunidade para a «human» ouvir alguns dos especialistas internacionais presentes: a brasileira Andrea Lages, o alemão Otto Laske, o norte-americano Joseph O'Connor e o inglês John Whitmore.

Texto: Mário Sul de Andrade **Fotos:** João Andrés

O «Coaching for a Changing World» trouxe a Portugal algumas figuras bem reconhecidas no meio do 'coaching' em termos internacionais e proporcionou a apresentação de várias das melhores práticas de todo o mundo, bem como a respectiva discussão e a sua aplicação. Foi a terceira vez que a International Coaching Community (ICC) – 'site' em <http://www.internationalcoachingcommunity.com/> – organizou o evento a nível mundial, depois de edições em São Paulo e na Cidade do México.

A ICC não tem fins lucrativos, estando registada em Inglaterra. Trata-se de uma das maiores associações internacionais de profissionais de 'coaching', marcando 'standards' de competência e ética de 'coaches' associados. Com processos de certificação de 'coaching' em dezenas de países, é representada em Portugal pela Mindcoach, como 'international partner'. A Mindcoach (<http://www.mindcoach.pt/>) é uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções globais de 'coaching' dirigidas a particulares e a organizações e define a sua missão da seguinte forma: «fazer a diferença na vida das pessoas e das organizações, facilitando mudanças positivas e duradouras, transformando potencialidades em habilidades, talentos em sucessos e sonhos em conquistas». O trabalho que agora publicamos inclui um contributo da Mindcoach, da autoria de dois dos seus responsáveis, Alexandra Lemos e José Polónia. Está nas páginas seguintes, assim como as quatro entrevistas.



© Nmedia - Fotolia.com

ANDREA LAGES

» «O 'coaching' pode criar resultados assustadoramente maravilhosos.»

«No Brasil e em Portugal, existe um interesse crescente pelo 'coaching', principalmente por parte de empresas – e por parte dos profissionais que nelas trabalham –, interesse que é ainda maior nas multinacionais.»



Como tem acompanhado a evolução do 'coaching' nos últimos anos, sobretudo no mundo das empresas?

Eu sou co-fundadora e directora de uma das organizações internacionais de 'coaching' mais antigas do mundo, a ICC. Desde o começo da ICC até agora, houve uma importante mudança no que diz respeito ao 'coaching', em muitos países. Nos Estados Unidos e em parte da Europa – por exemplo, no Reino Unido –, o 'coaching' já estava um pouco mais evoluído no começo desta instituição; hoje, no entanto, existe uma tendência maior para nivelar o interesse nesta área, internacionalmente. No Brasil e em Portugal, por exemplo, existe um interesse crescente, principalmente por parte de empresas – e por parte dos profissionais que nelas trabalham –, interesse que é ainda maior nas multinacionais, onde já existe uma história de sucesso relativa ao 'coaching', nas filiais de outros países. Como hoje contamos com 'coaches' em todas as regiões do mundo, podemos oferecer 'coaching' com os mesmos padrões de qualidade para todas as unidades de uma multinacional e portanto produzir bons resultados na empresa como um todo, não apenas para algumas partes ou regiões privilegiadas. Hoje em dia, eu não conheço nenhuma

empresa importante que não possua algum tipo de processo de 'coaching', em algum nível ou nalguma área organizacional.

Qual é a sua perspectiva sobre o futuro do 'coaching'?

É muito animadora. Puramente porque as pessoas e os profissionais estão descobrindo algo muito simples, que o 'coaching' funciona. Mais do que isso, pode criar resultados assustadoramente maravilhosos. Para dar um exemplo, um de nossos grandes clientes na Lambent do Brasil relatou como retorno de investimento (ROI) de um processo de 'coaching' de um ano oferecido por nós uma percentagem entre 1.600% e 4.700%, o que é definitivamente um imenso incentivo para continuar investindo neste processo. E o melhor é que esta percentagem foi calculada por eles, não por nós.

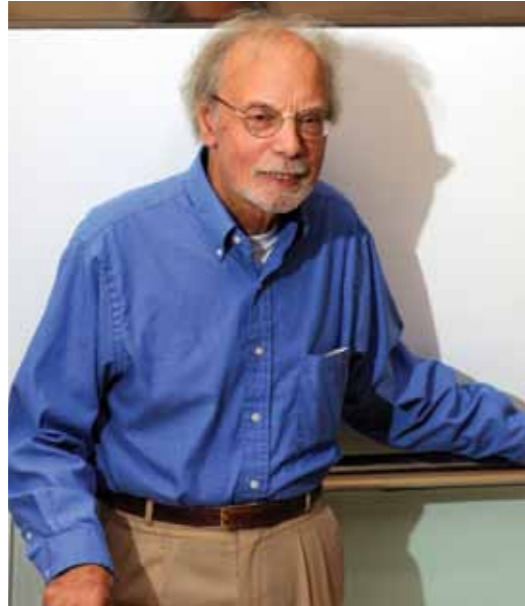
Que ideia tem do 'coaching' e das pessoas que por ele se interessam em Portugal?

Posso considerar-me como parte da história do 'coaching' em Portugal, pois o primeiro treino para certificação em 'coaching' cá foi em 2006, quando muitas pessoas nos comunicaram que pouco havia de qualidade e informação nesta área a ser oferecido naquele momento. Desde então formámos muitos profissionais que hoje estão trabalhando bem e bastante. A minha impressão das pessoas que conheci e das que formei é excelente, primeiro porque eu acredito que as pessoas que se interessam por 'coaching' têm a tendência natural para acreditar em mudanças positivas e no potencial humano, o que para mim já é uma qualidade admirável, e segundo porque os profissionais que conheci em Portugal têm um alto nível de exigência em relação à qualidade do trabalho que oferecem, o que é definitivamente muito bom para os seus clientes.

(mais informação sobre Andrea Lages em <http://www.lambent.com/>)

OTTO LASKE

» «O grande desafio nesta actividade é que temos de mudar a nossa vida.»



O que é que para si é realmente importante no 'coaching'?

O mais importante é não começar a assistir clientes demasiado cedo, nomeadamente antes de ter um conhecimento suficiente sobre eles. O que os clientes dizem é apenas uma parte da questão. É preciso entender duas coisas: primeiro, como os clientes percebem as suas experiências – nível socio-emocional –, e depois como os clientes percebem o mundo que vivenciam – nível cognitivo. Para conhecer os níveis socio-emocional e cognitivo do desenvolvimento do cliente, pode-se aprender a usar duas entrevistas semi-estruturadas desenvolvidas em pesquisas, através das quais se ouve o cliente de um ponto de vista estrutural, não orientado para um determinado conteúdo. Isto significa que se aprende a ouvir a partir do nível de desenvolvimento do cliente, nomeadamente para perceber duas coisas: como eles respondem à questão «o que devo eu fazer e para quem?» e «o que posso eu fazer e quais são as minhas opções?». Sem este tipo de conhecimento sobre quem é o cliente neste momento, assistir um cliente é prematuro, na perspectiva do InterDevelopMental Institute (IDM). Resumidamente, o que é importante para os 'coaches' é aprender a pensar e a ouvir de uma forma que garanta o desenvolvimento. E isso demora cerca de um ano a aprender, não mais, como se pode ver no 'site' do IDM.

Quais são os maiores desafios na sua actividade?

Os grandes desafios dizem todos respeito à forma como se está no mundo e se assiste os clientes. Há muito para apren-

«Somos questionados para desafiar as nossas próprias maneiras de pensar e sentir, para perceber o que cliente está realmente a dizer, se o ouvimos de forma a permitir o desenvolvimento.»

der aí. Sucintamente, os desafios partem do nosso próprio nível de auto-consciência. O desafio é tornarmo-nos mais auto-conscientes sobre a forma como nos vemos, como pensamos, como vemos os clientes, ou seja, a forma como operamos como 'coaches'. Somos questionados para desafiar as nossas próprias maneiras de pensar e sentir, para perceber o que cliente está realmente a dizer, se o ouvimos de forma a permitir o desenvolvimento, ou seja, com os conhecimentos da teoria do desenvolvimento. No fundo, os desafios são: primeiro, absorver alguma teoria acerca do desenvolvimento de adultos; segundo, pôr a teoria que se aprendeu em uso no trabalho com os clientes. Isto é um processo gradual, que demora cerca de um ano para cimentar. É preciso estudar, em parte cada um por si próprio, em parte através de uma aula à distância, no IDM; e depois é preciso escrever vários 'case studies', antes de usar a metodologia ensinada no IDM, uma metodologia que é CDF – «Constructive-Developmental Framework». Em suma, o grande desafio nesta actividade é que temos de mudar a nossa vida, tomando-nos mais auto-conscientes.

Qual a sua opinião sobre o 'coaching' como profissão?

Ainda não é uma profissão, mas apenas um 'industry service'. Há uma grande diferença entre as duas coisas. Uma profissão é definida por uma base de conhecimento que é partilhada; por exemplo, os advogados partilham um conhecimento comum. Para o 'coaching' este conhecimento de base deriva de pesquisa empírica sobre comportamento e o desenvolvimento humano. Assim, tomando prova aplicada, 'developmental coaching', que observa a condição humana, os 'coaches' podem fazer progressos e tornar-se verdadeiros profissionais. Há profusa pesquisa em desenvolvimento de adultos para formar uma base de conhecimento para todos os tipos de 'coaching'. Por esta razão, eu distingo entre 'coaching' comportamental, que não é uma profissão, e 'coaching' comportamental ligado ao 'coaching' que tem em vista o desenvolvimento, algo que está a fazer o seu caminho para se tornar uma profissão.

(mais informação sobre Otto Laske em <http://www.interdevelopmentals.org/>)

JOHN WHITMORE

» «O 'coaching' é um processo muito democrático.»



Como define 'coaching'?

O 'coaching' é uma técnica para ajudar os outros a tornarem-se mais auto-conscientes e mais conscientes das demais pessoas e situações, e para se tornarem mais responsáveis pelas próprias acções, no trabalho, no desporto, em casa. Desta maneira, as pessoas têm melhores desempenhos, aprendem mais e desfrutam mais.

«O 'coaching' é uma técnica para ajudar os outros a tornarem-se mais auto-conscientes e mais conscientes das demais pessoas e situações, e para se tornarem mais responsáveis pelas próprias acções.»

Na sua opinião, um 'coach' precisa de ter o seu próprio 'coach'?

Eu acredito que cada 'coach' deve ter o seu próprio 'coach', mas não espero que ele precise de sessões com maior frequência do que uma vez por mês.

Como lhe parece que está o 'coaching' em Portugal?

Portugal tem uma tradição mais hierárquica do que outros países, e o 'coaching' é um processo muito democrático e pode demorar algum tempo a tornar-se popular. Mas da minha própria experiência com os portugueses, percebi que eles aprendem depressa e são pessoas de mente aberta.

(mais informação sobre John Whitmore em <http://www.performanceconsultants.com/>)

Aderir para intervir!

Faça-se nosso Associado.

ANERH
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS

Representamos os seguintes Sectores de Actividade:

- Consultoria**
Organização e recursos humanos, selecção e orientação profissional, executive search, outplacement, carreiras profissionais, políticas retributivas, avaliação de competências e de desempenho e internacionalização.
- Formação e Desenvolvimento**
Intra-empresas e inter-empresas, e-learning, outdoor, formação à distância e semi-presencial.
- Outsourcing**
Prestação de serviços em regime de contrato, serviços administrativos, recursos humanos, comerciais e merchandising, contabilidade, financeiros, tecnológicos de informação e comunicação, de gestão da produção, de armazéns, de logística e documental, atendimento presencial, telefónico ou através de Internet.
- Trabalho Temporário**
Cedência de trabalhadores em regime de Trabalho Temporário.

Avenida Miguel Bombarda, 21, 5º Esq. 1050-161 Lisboa
Tlm 960 056 285 . Email: geral@anerh.pt
Para conhecer melhor a nossa Associação, consulte o nosso site www.anerh.pt

JOSEPH O'CONNOR

» «Estamos a ir na direcção do profissionalismo.»



«O 'coaching' está bem em Portugal. As pessoas mostram-se muito interessadas, tal como as empresas. Vejo o país como um excelente lugar para o 'coaching' crescer e desenvolver-se.»

Quais são as principais tendências do 'coaching' a nível mundial?

A resposta é difícil, porque o 'coaching' está a desenvolver-se de forma diferente em diferentes países. Está realmente na maturidade no Reino Unido, noutras partes da Europa e na Austrália, e também na maior parte dos Estados Unidos. Está a crescer rapidamente na América do sul, mas com diferenças de país para país. Teve apenas um pequeno impacto na China e noutras partes do extremo oriente, mas é muito popular no Japão. Falando em termos gerais, está a ir na direcção do profissionalismo e a definir critérios profissionais para os 'coaches'. Há uma tendência de crescimento no uso do 'coaching' nos negócios, para desenvolver as suas pessoas e os níveis de liderança. O 'coaching' para executivos de topo é um mercado em crescimento. Há um crescimento na formação para 'coaches' e na certificação. As pessoas procuram 'coaches' bem treinados e profissionais, por todo o mundo. Eu sou director de uma das mais antigas e respeitadas entidades de certificação, a ICC. Foi criada precisamente para responder a esta necessidade – 'coaches' credíveis e capazes, certificados internacionalmente. Temos mais de 5.000 membros em 57 países.

Como vê o uso do 'coaching' em áreas que não a das empresas, no desporto e na política, por exemplo?

O desporto e a política são muito diferentes. O 'coaching' na política funciona bem, os políticos precisam de ser capazes de discutir assuntos importantes em confiança com um 'coach' em quem confiem. Eles precisam de ser o melhor que conseguirem. No desporto é diferente. Um 'coach' precisa de ter algum conhecimento e alguma 'expertise' na modalidade em que é 'coach', porque o desporto envolve uma forte componente física. O 'coaching' do desporto tem um foco mais estreito. Um 'life coach' pode trabalhar um atleta para ajudá-lo a lidar com a pressão do sucesso ou do falhanço, mas para ajudá-lo na respectiva modalidade tem de ser bom aí e ter o conhecimento específico necessário. Em resumo, um 'business coach' não precisa de um especial conhecimento do negócio em que está a fazer 'coaching', deve é saber como o negócio funciona em termos gerais, de outra forma é difícil. É preciso também que seja credível para o cliente desse negócio. A credibilidade é muito importante, de contrário o 'coaching' não funcionará.

O que lhe parece o 'coaching' em Portugal?

O 'coaching' está bem em Portugal. As pessoas, e as empresas, mostram-se muito interessadas. Vejo o país como um excelente lugar para o 'coaching' crescer e desenvolver-se. @

(mais informação sobre Joseph O'Connor em <http://www.lambent.com/>)

» Mindcoach – uma visão sobre as actividades em 'coaching'



A Mindcoach tem trabalhado em 'coaching' no mercado ibérico com empresas empenhadas no desenvolvimento do potencial humano dos seus profissionais. O objectivo é o alcance de resultados que passam por efectivas melhorias no desempenho de pessoas e de equipas face a objectivos traçados para o alcance do estado desejado. A Mindcoach desenvolveu a metodologia «Get In to Get Out» para inspirar e motivar para a acção, a partir da tomada de consciência individual e grupal sobre os valores que estruturam a arquitectura pessoal e o ADN das empresas. São desafios diários para os profissionais da Mindcoach a transferência de saberes (dar e receber) através do 'coaching' como um processo continuado de desenvolvimento da excelência em áreas como a identidade organizacional, a liderança a 360°, a gestão de equipas, o treino de competências de comunicação, a felicidade, o pensamento sistémico para uma visão integrada das dinâmicas explícitas e implícitas na organização. O ano de 2009 caracterizou-se por uma expansão da procura do apoio em 'coaching' e da validação «no terreno» do poder das ferramentas de 'coaching' na prática empresarial. Com o objectivo de se viver em Portugal momentos de intensa troca de experiências e saberes em 'coaching' numa perspectiva mundial, a Mindcoach organizou em parceria com a ICC o primeiro «Congresso Internacional de Coaching da ICC» na Europa, a 17 e 18 de Outubro de 2009, sob o tema «Coaching for a Changing World». Foi uma excelente oportunidade para o intercâmbio de 'skills', vivências, estudos, metodologias, visões, perspectivas, inovações e resultados das actividades em 'life', 'team' e 'business' e 'executive coaching'. Com uma incidência de cerca de 80% de participação estrangeira – expressão de diversos países, como o Japão, os Estados Unidos, países da América Latina entre os quais o Brasil, e o Reino Unido, Espanha, a Alemanha, etc – foi possível aprender e reconhecer boas práticas em 'coaching' com nomes que fazem parte da história do 'coaching' no mundo, como Joseph O'Connor, Andrea Lages, John Whitmore e Otto Laske. Ficou a mensagem de que uma das formas de se atingir objectivos atraentes é procurar desafios que excedam as nossas capacidades e habilidades. Gera-se assim, com disciplina e muita prática, um fluxo ascendente ou um movimento para a acção no qual o desconfortável dá lugar à vontade de crescer não só horizontal como também verticalmente. Ao abrigo da parceria com a ICC, a Mindcoach na sua área de negócio de 'training' organizou em Portugal cursos de certificação internacional em 'coaching', com participantes nacionais e estrangeiros, tendo sido um contributo interessante para a divulgação do 'coaching' profissional. Os 'partners' da Mindcoach são membros fundadores do primeiro clube 'business' em Portugal da Toastmasters International, o MBTC – Mind Business Toastmasters Club, com o objectivo de promover e dinamizar competências de comunicação e de liderança.

José Polónia, Managing Partner da Mindcoach
Alexandra Lemos, Partner e Coach da Mindcoach

O Maior Salão Profissional de Recursos Humanos em Portugal



17 e 18 de Março de 2010
Centro de Congressos do Estoril

6 RAZÕES PARA VISITAR O SALÃO

- 1 16 horas de *Networking* qualificado com 2000 profissionais
- 2 Contacto directo com mais de 40 Expositores que colocam à sua disposição ferramentas e soluções para otimizar a gestão dos RH
- 3 Troca de experiências e partilha de ideias com mais de 45 especialistas
- 4 2 dias de conferências especializadas com apresentação dos *case studies* de sucesso para o desenvolvimento do seu negócio
- 5 Participação activa em *workshops* temáticos
- 6 Debate e análise das tendências do desenvolvimento do capital humano nas empresas

PATROCINADORES:

KELLY
Talent at work

meta4!
Human is Capital!

talenter

TOTVS

MEDIAS PARTNERS:

human

frenchising

OJE

Pessoal

EXCLUSIVO

RECURSOS HUMANOS

PORTAIS OFICIAIS:

humanet

rhonline

rh turismo

APOIOS:

ANERH

APG

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais* - obrigatória em www.ife.pt/acreditacao/

*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão

ORGANIZAÇÃO:

IFE
INSTITUTO
FEDERAL DE
ESTUDOS