

# Coaching como ferramenta de desenvolvimento de talentos na liderança global

Já descobrimos o Mundo, agora falta descobrirmo-nos a nós mesmos!

Chegados ao séc. XXI, deparamo-nos com um grande novo desafio: a auto-descoberta. Depois de termos andado durante séculos a tentar descobrir e conquistar novos mundos, para exercer poder sobre os outros, estamos agora perante uma realidade em que temos que nos descobrir e conquistar a nós mesmos, para podermos conduzir outros. Só depois podemos ser reconhecidos e reconhecer. Este reconhecimento, por sua vez, provoca a tão promissora *accountability* (capacidade de responder pelo seu desempenho, ou seja, de prestar contas/ser responsável pela sua prestação) e gera compromisso nas interacções.

Até agora, todo este processo tem estado somente 'sobre os ombros' dos Recursos Humanos das organizações. Contudo, não conseguirá o sucesso desejado sem o efectivo envolvimento de todos dentro da organização. Mas também esse envolvimento tem de ser estimulado, e numa sociedade globalizada, não pode estar dissociado das características particulares do quadro de referências culturais de cada um. Esta é uma tarefa para a nova liderança que se pretende global, e em que o *coaching* (nomeadamente o *coaching* intercultural) pode oferecer a diferença.

As grandes e rápidas mudanças verificadas no universo colectivo e individual, trazem consigo uma transformação na observação da realidade. O mundo social e organizacional começa a descentralizar a sua visão financeira, e entende que as transformações económicas e a produtividade terão que considerar os actores na sua individualidade. Assim, a gestão das empresas começa a compreender a necessidade de um investimento no desenvolvimento dos seus recursos humanos, aos quais se deverá proporcionar espaço para fazer emergir as suas potencialidade enquanto Pessoas (entidades individuais), na medida em que serão estas as verdadeiras fontes que conduzem a uma produtividade efectiva numa sociedade global e competitiva.

A própria Psicologia e as suas abordagens, nomeadamente sobre as teorias do ciclo vital e as teorias da inteligência, vêm contribuir para a fomentação do desenvolvimento do indivíduo ao longo da vida, e num caminho para a sabedoria, ao mesmo tempo que estimula o conhecimento na área da Inteligência Emocional. De facto, estas abordagens desenvolvidas no final do séc. XX alteram a gestão de Pessoas nas organiza-

ções, mas também a própria gestão de si mesmo enquanto Pessoa. Começa-se a entender a mais valia na autoformação permanente, na autogestão de carreira e na autonomia de trabalho com respostas adaptativas, mas também a urgência no envolvimento afectivo das Pessoas com a organização.

Cada um de nós detém um manancial de recursos adquiridos ao longo da vida (conhecimentos), que bem adaptados ao contexto em que estamos inseridos, se efectivam em acções, as quais podem conduzir a elevados níveis de desempenho em benefício de toda a organização. Há, então, que identificar estes recursos, desenvolver todo o potencial condutor de mais valia para uma actividade concreta, e reconhecer o Talento gerado.

Os programas de desenvolvimento pessoal e profissional dirigidos às organizações fazem agora mais sentido do que nunca. Estes programas pretendem articular os problemas humanos (empregabilidade) e os problemas organizacionais (competitividade), de forma a agregar valor, através da constituição de uma noção de cultura, de projecto e de visão partilhável. Mas toda a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais adaptativas, deverá começar pelo líder e ir chegando a todas as partes da organização, para que o processo seja verdadeiramente vinculativo.

O verdadeiro líder é aquele que está envolvido, e, como modelo que é, conseguirá envolver quem com ele interage. Este líder global, porque atento a todas as diversidades culturais dos membros da sua equipa, potencia *accountability* e promove compromisso entre os colaboradores. A liderança do séc. XXI é uma liderança de promoção de *accountability* e *commitment!* O líder global deixa de ser apenas um especialista em negócios para ser também um especialista em comportamentos humanos. Aqui o *coaching* funcionará como orientador de acção e ajustamento de valores, i.e., o *coaching* é uma ferramenta única na definição de objectivos ajustados a cada realidade e na mudança de perspectivas e comportamentos adaptativos num mundo que se pretende global.

## Afinal o que é o Coaching?

Na literatura encontramos inúmeras definições de *Coaching*, inclusive com algumas divergências entre si. E, embora já se registem determinadas tentativas de teorizar o conceito em alguns países como a França, ainda não se pode falar sobre o *Coaching* enquanto disciplina autónoma.

Parece comum a ideia de que este processo de desenvolvimento pessoal, que pretende conduzir e treinar aptidões pessoais (e, daí, a sua utilização na realidade desportiva), se trata de um processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma Pessoa (Stevens, 2005).

Numa investigação pela bibliografia sobre a temática pode-se identificar como aspectos-chave das definições sobre *Coaching*:

- uma prática, ou seja, intervenção voltada para a acção,
- concretizada através de uma relação entre duas entidades, sendo que uma delas ou ambas poderão ser uma pessoa ou um conjunto organizado de pessoas,
- que visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal de cada um dos beneficiários,
- recorrendo-se de aprendizagens anteriores que promovem um potencial não utilizado,
- que é planeada pelos intervenientes num momento preciso,
- mas deverá ser continuada pelo destinatário no seu dia a dia, mesmo após a conclusão do programa,
- e que visa, em primeira linha, aumentar a produtividade no trabalho desenvolvido pelo destinatário,
- proporcionando qualidade de vida.

O *Coaching*, diverge, assim, de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, como o *Mentoring* (onde existe transferência de saber), a Formação (onde existe transmissão de conhecimento com vista à operacionalização de uma actividade), o *Counselling* (onde se apontam conselhos específicos sobre a direcção a seguir) ou da Psicoterapia (a qual interage com a estrutura psíquica do sujeito), Contudo, todas as práticas serão de alguma forma complementares e, apesar de poderem ser utilizadas separadamente, os profissionais

deverão ter presente o momento em que uma determinada intervenção entra na esfera de actuação da outra. Cada uma terá o seu espaço próprio e o profissional deverá conhecer os seus limites.

De forma geral, identificam-se 4 tipos de *Coaching*:

- *Coaching* de executivos – quando se pretende desenvolver o indivíduo, mas o foco da intervenção é a organização;
- *Coaching* pessoal ou de vida – quando o foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é o próprio indivíduo;
- *Coaching* corporativo ou de negócios – a intervenção é centrada no indivíduo, mas o que se pretende desenvolver é a organização;
- *Coaching* de grupos – quer o objectivo de desenvolvimento, quer o foco da intervenção são a organização.

Existem 3 intervenientes num processo de *Coaching*:

- A empresa ou organização – que pode ser financiadora e/ou solicitadora da intervenção ou simplesmente, utilizando a expressão de Vergne-Cordonnier (2003), ‘pano de fundo’, para os casos em que será um particular a responsabilizar-se pelo processo e pelo pagamento, mas o enfoque da intervenção, será a sua vida na empresa/organização;
- O *Coachee* – beneficiário directo, ou seja, actor sobre o qual é dirigida a intervenção, procurando-se o desenvolvimento do seu potencial intrínseco, de forma a fazer emergir líderes emocionalmente inteligentes, que promovam desenvolvimento junto daqueles com quem este interage. Este processo que deverá ser aceite voluntariamente, está orientado para proporcionar no *Coach* autoconhecimento, autocrítica, desenvolvimento psicossocial, auto descoberta do seu conceito de liderança, desenvolvimento de competências de liderança e auto procura de conhecimento, valores, capacidade de compreensão e de intervenção crítica (e não desenvolvimento de competências meramente operatórias);
- O *Coach* – que não será mais do que o indivíduo que apoia o maestro a conduzir a sua orquestra, de forma harmoniosa, com a melodia adequada, a tocar a sinfonia pretendida, i.e., trata-se do ‘agente de mudança’ como refere Devillard, explicando que seja qual for a sua área de intervenção, e tendo em conta que estes poderão ser oriundos de profissões tão distintas como treinadores desportivos e psicoterapeutas, a sua acção visa sempre proporcionar a evolução. Ora, para que o *Coach* possa desempenhar as suas funções, são requeridas determinadas qualidades, competências, capacidades específicas, formação/desenvolvimento (estatuto) e certificação profissional (reconhecimento formal), o que lhe confere cada vez mais uma identidade própria (Stevens, 2005). E, como qualquer outra actividade que sirva o ser humano, o *Coach* deverá ter feito uma reflexão aprofundada sobre ética e seguir um quadro deontológico.

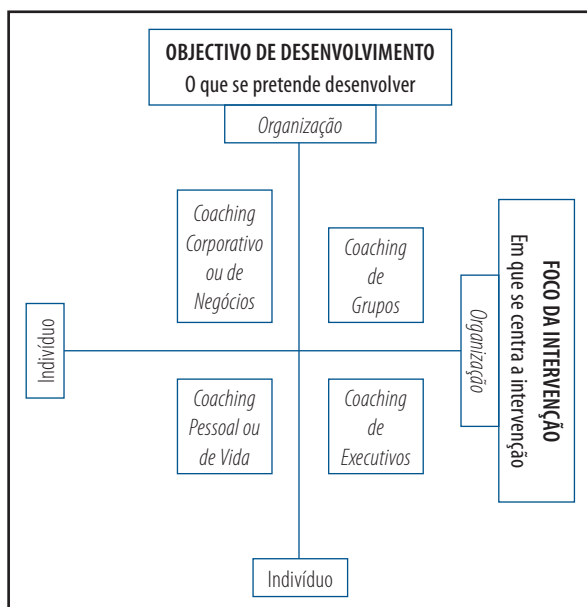


Figura 1 – Esquema de enquadramento da tipologia de *Coaching*.

No que respeita ao processo em si, e embora também aqui coexistam na literatura diferentes formas de abordar a prática, podem-se identificar 3 níveis de intervenção, a saber: nível estratégico, quando o objectivo se enquadra no aperfeiçoamento ou na mudança da estratégia organizacional; nível operacional, quando se pretende agir sobre uma situação específica, optimizando a capacidade de análise para que se criem as condições de sucesso e se evitem obstáculos inoportunos; nível pessoal, quando a intervenção visa, essencialmente, melhorar competências individuais, tais como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a gestão do stress ou a liderança.

### Coaching em Portugal

Em 2006 foi conduzida uma investigação realizada no âmbito de uma tese de Mestrado de Psicologia do Desenvolvimento Profissional da Universidade de Évora, junto dos *Coachs* portugueses, na qual os inquiridos utilizaram as palavras 'personalizada', 'desenvolvimento', 'profissional', 'resultados' e 'mudança' e os termos que têm a ver com a auto-aprendizagem, o auto-conhecimento e o respeito para definir este tipo de intervenção. Relativamente aos objectivos gerais do *Coaching*, de uma forma sintetizada, os inquiridos indicaram:

“– desenvolvimento pessoal e profissional do potencial do *Coach*, através da definição de objectivos específicos e da promoção de autonomia, com vista ao alcance do sucesso e realização em todas as áreas da sua vida, e especificamente no seu desempenho como gestor, assim como para o bem estar comum, nomeadamente dentro das organizações”.

Os resultados obtidos confirmam a implantação do exercício da prática de *Coaching* em Portugal, com contornos idênticos aos encontrados noutros países. Embora seja possível encontrar diferenças entre o *Coaching* praticado na América e o *Coaching* Europeu, e algumas divergências no tipo de *Coaching* praticado, todos parecem partilhar da ideia de que este tipo de intervenção proporciona o envolvimento afectivo dos destinatários, orientando-os para os objectivos do ambiente que os rodeia.

O *Coaching* em Portugal, à semelhança da indicação encon-

trada na literatura de outros países, situa a sua intervenção essencialmente em contexto organizacional, onde o investimento no desenvolvimento de apenas um profissional promove o desenvolvimento da equipa como um todo como consequência natural. O colaborador da organização que procura este tipo de intervenção encontra satisfação profissional, na medida em que é posicionado, dentro da empresa, no local ideal para rentabilizar o seu potencial.

Os profissionais que desenvolvem a actividade de *Coach* em Portugal representados nesta investigação, têm idades superiores aos 30 anos, e a sua formação académica de base situa-se, na grande maioria na Psicologia. Para além destes factores que se assemelham ao registo de *Coachs* de outros países, verificou-se também, que se tratam de indivíduos com alguma maturidade no trabalho em gestão e recursos humanos, sendo que a experiência profissional anterior da maioria dos inquiridos se situou nos quadros superiores, e a sua actividade principal actual é a consultoria de recursos humanos. Apesar de se verificar que alguns dos inquiridos procurava desenvolver a sua actividade recorrendo-se da supervisão e da passagem de processos de *Coaching* como *Coach*, estes profissionais apresentavam baixos níveis de formação profissional na actividade e, na sua maioria, não detinham uma credencial oficial que atestasse as suas competências e aptidões para o desempenho da sua actividade como *Coach*.

Relativamente ao processo de *Coaching*, verificou-se que a sua aplicação é semelhante ao indicado noutros países, ou seja, tem uma duração média de 6 meses, com sessões médias de 90 minutos, que acontecem com uma periodicidade média quinzenal. As sessões ocorrem essencialmente num registo de face a face, podendo ser complementado pela utilização do telefone e do e-mail. No entanto, o local apontado pela maioria dos inquiridos para o desenrolar das sessões, foi o local habitual do trabalho do *Coach*, contrariamente ao sugerido na literatura, a qual refere que esse local é prejudicial para uma sessão saudável, visto aí existirem bastantes pressões institucionais.

Apesar de já se escrever sobre instrumentos específicos na utilização de um programa de *Coaching*, os diferentes méto-

**Tabela 1 – Qualificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de *Coach***

Qualificações como <i>Coach</i>	Frequência	Percentagem
Acções de formação sobre a temática do <i>Coaching</i>	17	50
Curso de <i>Coaching</i>	13	38,2
Experiência profissional considerada adequada	30	88,2

**Tabela 2 – Certificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de *Coach***

Certificações como <i>Coach</i>	Frequência	Percentagem
Certificação como <i>Coach</i>	12	35,3
Outras Certificações consideradas adequadas	20	58,8

Tabela 3 - Tipo de *Coaching* praticado pelos inquiridos

Tipo de <i>Coaching</i>	Frequência	Porcentagem
<i>Coaching</i> Corporativo e de Negócios	15	44,1
<i>Coaching</i> Executivo	30	88,2
<i>Coaching</i> de Grupo	14	41,2
<i>Coaching</i> Pessoal/de Vida	13	38,2

dos de intervenção e os diferentes modelos serão utilizados mediante o estilo próprio do *Coach*. Parece-nos que uma intervenção tão específica e dirigida como é o *Coaching*, terá mesmo que ser efectuada à medida de cada caso específico. Na literatura encontram-se modelos que se apoiam essencialmente de teorias sobejamente conhecidas nas ciências sociais, e em particular na Psicologia, utilizando-se instrumentos de avaliação psicológica, de análise das emoções (a Inteligência Emocional e os conhecimentos que esta fornece, revela-se aqui de enorme importância), a orientação de carreiras e a avaliação a 360°. De igual forma, os inquiridos referiram que os instrumentos utilizados no decurso do programa de *Coaching*, são criados por si próprios ou pela empresa para a qual trabalham, e são adaptados em função do próprio *Coach*, do caso em si ou do cliente.

Nesta investigação apurou-se que a maioria das entidades que procuram este serviço são empresas de média e/ou grande dimensão, situando-se esta procura ao nível do desenvolvimento pessoal e/ou operacional, dirigidas, essencialmente a

dirigentes ou chefias das suas organizações. O contacto efectuado registava-se, principalmente por parte do departamento de recursos humanos dessas empresas, ou, eventualmente, pelo próprio administrador da empresa.

O conceito de *Coaching* era falado em Portugal há mais de 5 anos, segundo a referência da maioria dos inquiridos, apesar de se ter registado uma média de 2 anos da prática por parte destes profissionais, e de a grande maioria desconhecer supervisores de *coachs*, certificação profissional, associações e códigos deontológicos adaptados, em território nacional. Os respondentes referiram, na sua maioria, que não será pertinente a tradução do conceito para a língua portuguesa, porque a utilização de um termo comum, facilita a comunicação nacional e internacional, porque quando traduzido perde o seu verdadeiro significado, ou, simplesmente, porque o mercado alvo já assimilou este conceito.

Como limites desta prática de desenvolvimento apontam-se factores como a falta de adaptação do processo às realidades individuais e organizacionais específicas de cada cultura, a

Tabela 4 - Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de *Coaching*

Tipo de intervenção	Frequência	Porcentagem
Desenvolvimento Estratégico	15	44,1
Desenvolvimento Operacional	22	64,7
Desenvolvimento Pessoal	29	85,3

Tabela 5 - Função do *Coach* dentro da empresa

Função do <i>Coach</i> na empresa	Frequência	Porcentagem
Administrador	16	47,1
Dirigente	27	79,4
Chefia	22	64,7
Técnico Superior	9	26,5

Tabela 6 - Total das respostas dadas relativamente aos objectivos iniciais na procura de *Coaching*

Objectivos iniciais da procura de <i>Coaching</i>	Frequência	Porcentagem
Desempenhos Profissionais	25	73,5
Melhoramento da Comunicação	9	26,5
Gestão de Carreiras	3	8,8
Acompanhamento numa Fase de Mudança	11	32,4
Resolução de Problemas Organizacionais	8	23,5
Desenvolvimento Pessoal	11	32,4
Motivação de Equipas	7	20,6
Desenvolvimento de Lideranças	20	58,8

falta de investigação na temática e a falta de certificação consensual e uniforme. Na prática do *Coaching* especificamente em Portugal, foram identificados, através desta investigação, os seguintes factores: o desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente, em que ainda não se consegue dar aos clientes o retorno sobre o seu investimento (ROI), e por se verificar uma falha na divulgação da mesma; a falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço; e as ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de “trabalho pessoal e de abordagem introspectiva”.

Passado um ano da conclusão desta investigação, assistimos a uma proliferação da oferta de prestação e de prestadores de serviços de *coaching*. Neste momento, quase todas as empresas de consultoria e/ou de formação falam de *coaching*. Praticamente todas as organizações portuguesas já ouviram falar no conceito. Contudo, a dúvida subsiste: o que é afinal o *coaching*?

Esta prática de desenvolvimento não tem regulamentação específica, nem em Portugal nem em qualquer outra parte do Mundo. Apesar de uma ou outra Associação de profissionais de *Coaching*, adoptar normas para o exercício da actividade, o que é certo é que qualquer pessoa pode incluir o *coaching* na sua actividade enquanto profissional, atribuindo-lhe um significado ou orientação próprio. Ora, esta falta de rigor na conceitualização comum, perpetua a confusão no mercado e inviabiliza a possibilidade de apresentar resultados fidedignos da sua utilização.

A Mercer, primando pela qualificação e pelo rigor na oferta deste serviço, entende que esta é uma das mais fortes ferramentas no apoio aos desafios colocados aos gestores do séc. XXI.

Contudo, a Mercer está consciente que os capitais, a mobilidade de ideias, a mobilidade de pessoas não são transponíveis de cultura para cultura; é necessário encontrar os valores culturais de planeamento e de gestão, as especificidades próprias de cada local, de cada gestor, de cada equipa, respeitando a identidade da instituição e do seu contexto cultural. Importar modelos de *Coaching* de outras realidades culturais, sem os adaptar à realidade portuguesa, ou criar métodos uniformes para todas as empresas, pensamos que não será eficaz. A aculturação deste tipo de prática de desenvolvimento pessoal e profissional para Portugal, nas suas diferentes vertentes, contribuindo para o desenvolvimento de líderes eficazes na sociedade portuguesa será uma prioridade da sua intervenção em 2008.

### **Desenvolvimento de talentos**

A Mercer atenta aos novos desafios e sempre conduzindo os seus projectos numa óptica global, confirma a urgência na

## **Gestão de Talento**

### **Definição Mercer:**

- Gestão de Talento é um processo sistemático de identificação, de avaliação, de desenvolvimento e de retenção de pessoas com habilidades essenciais ou únicas, elevado potencial e futuros líderes de uma organização.
- As Pessoas ou os grupos com Talento são o recurso mais importante de uma organização, para a concretização dos seus objectivos estratégicos. Para assegurar que uma organização consegue identificar, reter e desenvolver estes elementos-chave, terá de:
  - Definir as características do Talento – perfil de Talento pretendido,
  - Descrever quais os tipos de Talento necessários,
  - Determinar o âmbito de actuação, e
  - Determinar como envolver pessoas com Talento e assegurar que estas se mantêm comprometidas com a organização.

atração, retenção e desenvolvimento de talentos com vista à produção num mundo competitivo, considerando que o *coaching* traz valor acrescentado nas várias etapas que este processo pode envolver.

Para competirem num âmbito global, as empresas do séc. XXI têm que assumir o Talento como um dos principais factores críticos de sucesso na consolidação da vida organizacional futura. As empresas têm que acreditar que o Talento (2):

- É essencial no momento presente, mas indispensável no futuro;
- Pode ser desenvolvido;
- Ajuda a diferenciar a cultura organizacional e traz vantagem competitiva – com benefício individual e organizacional.

As empresas que partilham desta visão são aquelas que mais atingem sucesso organizacional. Contudo, a gestão de talentos dentro das organizações, terá que ser encarada como responsabilidade de todos.

A formação e o desenvolvimento dos colaboradores têm sido vistos como da exclusiva responsabilidade da empresa. Na Era do Conhecimento estes passam a ser uma responsabilidade conjunta colaborador/empresa. O colaborador é assim o agente promotor do seu próprio desenvolvimento, porque é ele que saberá melhor o seu projecto de vida, i.e., o que ambiciona para o seu futuro, o que faz sentido no seu todo, perante os seus valores e a sua própria missão.

Nos novos contextos de mudança permanente, onde o ‘emprego para a vida’ perdeu o seu lugar e onde a duração média de vida de uma empresa é inferior ao tempo de vida activa de um indivíduo, cada um terá que ser o próprio promotor do seu desenvolvimento.

A empresa vê-se também perante novos desafios:

- Reter colaboradores que apostam no seu desenvolvimento, colaboradores com potencial adquirido e com vontade de adquirir novas competências, e
- Apoiar estes colaboradores a ajustar o conhecimento ad-

quirido ao contexto organizacional e à sua actividade profissional em particular.

Estes novos desafios serão de toda a organização no geral, com principal destaque para os órgãos de gestão. Saber reter potenciais e apoiar o seu desenvolvimento enquanto talentos é uma arte que tem de ser entendida como missão entre os novos líderes do séc. XXI.

O foco é o contributo e as características pessoais de cada um dos colaboradores, em que não podem ser descurados valores pessoais e os quadros de referência de cada um. Já não é apenas o colaborador que tem de se adaptar aos valores e cultura da organização. Esta também tem que ser percebida como integradora de valores individuais, respeitando características culturais específicas. Só desta forma as empresas podem atrair, reter e desenvolver talentos.

E tudo isto é mais verdade, quanto mais global e/ou multicultural for a equipa de trabalho. De forma a envolver e comprometer colaboradores em objectivos e projectos comuns, as suas características individuais têm que ser respeitadas e até mesmo consideradas no desenvolvimento dos trabalhos. Ora, quando se fala a uma escala internacional, verifica-se que muitas destas características culturais são tão específicas, que por vezes chegam a ser antagónicas entre os membros de uma mesma equipa.

Na Conferência "Conference Board's Managing Talent Globally", que decorreu em Dublin em 2006, os participantes apresentaram 11 sugestões para que a liderança das organizações possa assegurar o sucesso nas suas estratégias de gestão de Talento, a saber:

1. Os líderes de topo precisam de estar em contacto directo com os membros da empresa identificados como talentos.
2. Os gestores têm que ter consciência do impacto das suas decisões, podendo correr o risco de deixar de fora algum dos melhores talentos perante uma norma que excluirá determinados colaboradores.
3. Os líderes precisam de ajustar a sua linguagem e terminologia, fazendo seguir a escolha das palavras certas pela acção. No fundo, trata-se aqui de demonstrar o real compromisso através da acção correspondente.
4. As empresas têm que medir o progresso através da gestão de talentos e dos objectivos de desenvolvimento pessoal.
5. As empresas estão sempre centradas no lucro. As empresas que consideram que a diversidade é um bem financeiro, deverão demonstrá-lo.
6. Pergunte a si mesmo: O modelo de gestão de talentos da minha empresa é o mais adequado para a minha realidade?
7. Use terminologias que têm conotações positivas, encorajando o desenvolvimento de potenciais escondidos. Encoraje as pessoas a serem ousadas nas suas decisões e a seguir as suas convicções.

## Desafios na liderança do séc. XXI

- A gestão de topo deverá começar a integrar a linguagem RH no seu discurso. É importante começar a envolver-se na diversidade e nos aspectos humanos, se pretendem pessoas verdadeiramente comprometidas.
  - A gestão intermédia deverá ser envolvida em processos de gestão de talentos e de avaliações de desempenho, para que estes processos sejam verdadeiramente adaptados ao contexto organizacional. As relações informais jogam um papel fortíssimo na vida das organizações, descurá-las poderá ser a forma mais rápida de perder pessoas que fazem a diferença no sucesso organizacional.
  - Promover o compromisso dos colaboradores com a organização, é, de facto, o que poderá diferenciar a empresa no mercado onde actua. Este facto servirá para consolidar a imagem da empresa no mercado, oferecendo mais profissionalismo, por um lado, e atraindo talentos, por outro.
  - A diversidade cultural deverá ser tida em conta na interacção externa, na integração de novos colaboradores, na avaliação e no desenvolvimento dos colaboradores, enfim, em toda a vida organizacional. Para que os colaboradores criem disponibilidade para o seu desenvolvimento, será necessário que estes se sintam respeitados e que todos os seus valores sejam considerados na dinâmica organizacional.
8. Use suporte, *coaching* e *networking* para desenvolver ousadia.
  9. Tenha sempre presente que boa gestão de Talento é uma arte, não uma ciência.
  10. Os gestores de topo não deverão fugir de decisões menos confortáveis e das suas consequências. Se a diversidade é uma prioridade da empresa, não espere que seja a gestão intermédia a fazer as intervenções cirúrgicas.
  11. Os processos e procedimentos de hoje poderão não ajudar a identificar talentos. Podemos estar apenas a observar competências correntes, e não um potencial apresentado em todas as suas valências.

## Perspectivas da Mercer sobre os desafios na gestão de talentos

- **Definição de estratégias de desenvolvimento de talentos** – alinhamento da estratégia de gestão de talentos com a estratégia de negócio/valores organizacionais.
- **Definição do perfil /identificação do talento** – perfil de funções, competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho, ferramentas de avaliação de talentos, *feedback 360°*, *assessment center*.
- **Atração e retenção de talentos** – relação laboral como marca de prestígio, estratégia de compensação, desenvolvimento de carreiras, balanço da vida profissional, benefícios dos colaboradores.
- **Plano de sucessão** – liderança de bolsas/propostas de talentos, *executive coaching*, sistema de avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento.



As organizações que atraem talentos podem caracterizar-se da seguinte forma:

- Liderança inspiradora
- Cultura de trabalho alicerçada na alegria/diversão
- Trabalho desafiante
- *Feedback*
- Desenvolvimento de carreira
- Remuneração justa.

Estas são algumas das habilidades (*skills*) que podem ser encontradas através de processos de *coaching* bem aplicados e com profissionais competentes para o efeito.

### O Coaching na Liderança Global

Entre as competências-chave para a liderança do séc. XXI está a competência cultural. Encontramo-nos perante um novo espaço de trabalho, onde as empresas e os gestores vão cada vez mais utilizar tecnologia inovadora e novas estruturas de negócio, tais como as equipas virtuais, cumprindo apenas em minutos, trabalho que anteriormente era realizado ao longo de várias semanas e separado por muitas deslocações.

As ofertas de serviço de *coaching* deverão acompanhar este novo desafio de conhecimento baseado em diferenças culturais. A consciência dos diferentes padrões e normas sócio-culturais, pode ser, de facto, o que marcará a diferença entre o sucesso ou o fracasso num contexto de negócio multicultural, e a implementação de competências de *coaching* voltadas para os aspectos interculturais serão, certamente, uma componente essencial no *coaching* de Executivos no futuro.

Gerir Pessoas num mundo global é trabalhar com a diversidade e a complexidade inerentes a processos culturais distintos. Aspectos como a utilização do poder, o valor da hierarquia, do desempenho e das avaliações, as questões do género e da etnia, mas também o emprego do humor no local de trabalho, e até mesmo a noção de tempo, são percebidas de forma diferente entre culturas diferentes. O desenvolvimento de Países da Europa Central, e sobretudo a emergência da China como uma grande potência, alterou o perfil tipo do gestor internacional.

A este novo Executivo são exigidas novas competências, e pela sua forte componente de diversidade cultural, estes gestores são denominados 'global managers' ou 'global executives'. Este novo tipo de gestor tem de deter um grande conhecimento de Pessoas e de trabalho entre a diversidade humana, não descurando e respeitando toda e qualquer particularidade e/ou potencialidade de com quem ele trabalha. Gerir talentos na era do conhecimento global, é ultrapassar crenças e convicções pessoais e respeitar a diferença, para não se correr o risco de perder especificidades condutoras de excelência.

Segundo Michel Moral e Pamela Warnock existem três tipos de relacionamento no local de trabalho que serão afectados por diferenças culturais, a saber: o executivo como membro de uma equipa de gestão multicultural; o executivo como líder de uma equipa multicultural; o executivo como um indivíduo que se relaciona com os outros (pares, chefias e clientes).

O *coaching* intercultural é uma abordagem ainda pouco explorada, e *coachs* com competências orientadas para este tipo de especialidade, ou seja, com experiência em operações internacionais, são ainda raros. Há, ainda, um longo caminho a percorrer no que respeita a técnicas e ferramentas específicas de *coaching* intercultural. De facto, poucos são os profissionais de *coaching* que poderão trabalhar com instrumentos de *coaching* validados em diferentes Países. Também ao nível do estabelecimento de relação a preparação prévia e o conhecimento, nomeadamente de aspectos de cariz emocional, a linguagem não verbal, determinada terminologia, é fundamental. Estamos perante o encontro de culturas diferentes, em que aspectos inconscientes como as crenças, as convicções, os valores, e, por vezes, até a própria identidade, podem entrar em conflito. Se, por vezes, nós próprios entramos em conflito connosco mesmos, apenas por pequenas divergências de percepção de uma qualquer realidade, mais se verá numa interacção com outra pessoa, e mais ainda se essa pessoa pertencer a uma cultura que não conhecemos, ou, simplesmente se tiver uma atitude que choque com algo em que acreditamos.

Segundo o *Delta Executive Learning Center* da Oliver Wyman (grupo Marsh & McLennan Companies), o caminho para o líder se tornar completo neste mundo global, requer níveis superiores de entendimento e diferentes tipos de comportamentos para diferentes categorias (tabela 7). Por exemplo, no nível mais básico, o líder global deverá desenvolver um panorama global, diversidade de valor e liderar com responsabilidade global. Um líder global mais desenvolvido saberá melhorar desempenhos pessoais e organizacionais, conduzindo para quadros mais alargados, gerindo lateralmente e contrabalançando paradoxos. Um líder global verdadeiramente eficiente está mais apto ao nível estratégico e consegue alinhar pontos de vista, liderar equipas globais e liderar mudança global.

Tabela 7 - Criar líderes completos num mundo global

	Liderar com a cabeça para gerir complexidade	Liderar com o coração para gerir diversidade	Liderar com ousadia para gerir a incerteza
Nível 3	<b>Alinhar pontos de vista:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver conhecimentos sobre como fazer negócios globais;</li> <li>- Reavaliar a estratégia baseada em mudanças num ambiente global;</li> <li>- Criar uma visão atractiva entre culturas.</li> </ul>	<b>Liderar equipas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer orientações e regras concretas para equipas globais;</li> <li>- Construir relações abertas e de confiança entre culturas;</li> <li>- Potenciar competências e talentos únicos da equipa.</li> </ul>	<b>Liderar a mudança:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar novas oportunidades a partir da mudança e do caos;</li> <li>- Remover obstáculos para permitir a mudança;</li> <li>- Criar capacidades para competir num ambiente global.</li> </ul>
Nível 2	<b>Conduzir para um quadro mais alargado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter um quadro sistematizado da organização;</li> <li>- Sintetizar conhecimento por uma perspectiva global;</li> <li>- Percepcionar aspectos locais em simultâneo com aspectos globais.</li> </ul>	<b>Gerir lateralmente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver redes globais;</li> <li>- Gerir relações virtuais;</li> <li>- Potenciar relacionamentos dentro e fora da organização.</li> </ul>	<b>Contrabalançar paradoxos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerar ambiguidade;</li> <li>- Procurar e apreciar interesses competitivos;</li> <li>- Tomar riscos calculados.</li> </ul>
Nível 1	<b>Desenvolver um panorama global:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver em processos de aprendizagem ao longo da vida;</li> <li>- Compreender desafios e oportunidades globais;</li> <li>- Transferir boas práticas entre culturas.</li> </ul>	<b>Diversidade de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver percepção cultural;</li> <li>- Respeitar diferenças culturais;</li> <li>- Contrabalançar as necessidades da diversidade do local de trabalho.</li> </ul>	<b>Liderar com responsabilidade global:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir com integridade;</li> <li>- Tomar decisões baseadas nos valores do cliente;</li> <li>- Perseverança perante a adversidade.</li> </ul>

Fonte: Eric Olson, PhD, "What the future demands: the growing challenge of global leadership development", Delta Executive Learning Center

### Conclusão

Na Era do Conhecimento, as Pessoas são o bem mais importante que uma organização pode ter, reter e desenvolver. Apostar nas Pessoas é apostar nos negócios, porque as Pessoas são o conhecimento, a inovação e o desafio, e estes são os factores críticos para o sucesso de qualquer actividade profissional. Contudo, apostar nas Pessoas é permitir que elas também apostem nelas próprias, é dar autonomia de pensamento e de criatividade, é deixá-las fazer fluir todo o seu potencial, para que este se revele em Talento. Depois de identificado tem de ser reconhecido e incentivado a crescer. Só quando o potencial se sente reconhecido e respeitado na sua individualidade, oferece compromisso à organização. Este é o grande desafio

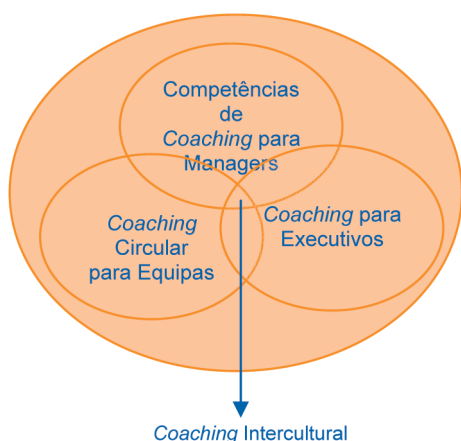
que aqui deixamos para todos os que em 2008 se querem tornar líderes globais, atrair, reter e desenvolver talentos, e acima de tudo, crescer enquanto seres humanos num mundo em que o longe está cada vez mais perto. •

### Bibliografia:

- (1) Barosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- (2) Redmond, J. (2006). *Global Talent Management: How Businesses Attract, Develop, and Retain the Best*. Executiveaction series, n.º 209.
- (3) Moral, M & Warnock, P. (2005), *Coaching and Culture – Towards the Global Coach*, in *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches (Second Edition)*, Goldsmith & Lyons Edts, Pfeiffer, New York.

### Produto de Coaching na Mercer:

## C-TOP-M



### Leadership Development (Executive Coaching)

- Comunicação na liderança
- Integração de equipas de gestão
- Constituição de sinergias na gestão
- Transição de lideranças
- Acompanhamento numa Fase de Mudança
- Ajustamento Cultural / Percepção Cultural e de Valores