

Coaching

Conduzir os clientes para o destino pretendido. Era esta a função do cocheiro que guiava as carruagens da nobreza. Tal como o cocheiro, também o *coach* é um guia, que ajuda o profissional a encontrar soluções para atingir os objectivos. Apesar de ser uma palavra recente no vocabulário empresarial, o *coaching* não é uma prática nova. Há mesmo quem defenda que a sua origem remonta ao método socrático da interrogação (maieutica), em que o mestre conduz a reflexão do aluno, ajudando-o a encontrar as suas próprias respostas.

Um papel que, entre os anos 50 e 60 do século XX, passou a ser desempenhado por profissionais. A origem do *coaching* tal como o conhecemos remonta a Nova Iorque, onde se começaram a desenvolver os primeiros programas de educação para adultos, que defendiam a orientação pessoal. Mas é apenas nos anos 80, também nos Estados Unidos, que os programas de liderança das empresas começam a integrar este conceito.

A popularidade do *coaching* aumenta com dois factores. Por um lado, com o reconhecimento da importância do capital humano para o sucesso das organizações. E, por outro, com a ideia de que os modelos tradicionais de chefia já não são adequados ao desenvolvimento das empresas e dos seus colaboradores. Nos Estados Unidos e na Europa, o conceito tem ganhado muitos adeptos na comunidade empresarial: as grandes empresas e gestores chegam mesmo a disputar os melhores *coaches* do mercado.

A aplicação do *coaching* divide-se em quatro vertentes. Quando a intervenção se centra no indivíduo e tem como objectivo melhorar o desempenho da organização, estamos perante o *coaching* corporativo. No caso inverso, ou

seja, quando se pretende desenvolver o indivíduo, mas a intervenção é centrada na empresa, o método a utilizar é o *coaching* de executivos. Mas há, ainda, dois outros níveis: o *coaching* pessoal, ou de vida, que se centra apenas no indivíduo, tanto na intervenção, como nas metas definidas, e o *coaching* de grupos, em que o foco é a companhia.

A relação com a psicologia desportiva é clara: procura-se aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador, transformando-o num melhor jogador de equipa, o que contribui para atingir os seus objectivos e os da organização. Toda a técnica é desenvolvida em contexto laboral. Depois de identificadas as competências a desenvolver, agendam-se reuniões semanais, onde se definem planos de acção, com várias etapas e metas a atingir. Os resultados são avaliados pelo *coach*, que pode ser um colega de trabalho, ou um profissional exterior à empresa.

Em média, o processo dura cerca de seis meses, mas a intervenção não se esgota com o fim do programa, e deve ser continuada no dia-a-dia para maximizar os resultados. De acordo com Alexandra Barosa-Pereira, no livro *Coaching em Portugal*, "existem já alguns estudos sobre o retorno sobre o investimento (ROI) efectuados por revistas de renome internacional, que revelam retornos acima dos 500%".

Segundo a mesma autora, em Portugal, pratica-se, sobretudo, *coaching* de executivos (88,2%). Seguem-se o corporativo e de negócios (44,1%), de grupo (41,2%) e pessoal (38,2%). Cerca de 60% das empresas que recorrem a esta metodologia têm mais de 250 colaboradores. Os objectivos? São sobretudo dois: melhorar o desempenho profissional (66,7%); e desenvolver a liderança (50%). Ana Taborda



CONCEITOS AFINS

⇒ **MENTORING**
Transmissão de conhecimentos por um colega com mais experiência.

⇒ **COUNSELING**
Aconselhamento profissional que indica o caminho a seguir de acordo com as características e objectivos do destinatário.

INSPIRADOR

Fred Kiel, consultor e especialista em liderança.



BIBLIOGRAFIA

- Hudson, Frederic, *The Handbook of Coaching*, San Francisco, Jossey-Bass Wiley, 1999.
- Landsberg, Max, *The Tao of Coaching*, London, Profile Business, 1997
- Barosa-Pereira, Alexandra, *Coaching em Portugal*, Lisboa, Edições Sílabo, 2007.

Tutoria Tradução proposta pela Associação de Informação Terminológica

Os dicionários ingleses têm dois significados para o verbo to coach: no desporto, treinar um jogador ou equipa; e dar lições particulares, para passar um teste. Nenhum dos dicionários gerais de língua portuguesa regista *coaching*. Para a tradução foram ponderados: acompanhamento, orientação, treino e tutoria. Uma das acepções de acompanha-

mento é a "assistência ou supervisão dada por profissional". Já orientação é a "prescrição da maneira de organizar-se algo, do modo pelo qual devem executar-se as tarefas". Ambas têm a desvantagem de serem altamente polissémicas em português, pelo que o seu significado é vago. Treino é outro termo equivalente de *coaching*, dada a sua

divulgação no desporto. No entanto, pressupõe uma preparação sistemática de pessoas ou animais, sendo sinónimo de adestramento. Assim, tutoria é o melhor equivalente para *coaching*, um termo simples e transparente. O cargo de tutor é exercido, nas universidades britânicas, por um professor que orienta o estudante. Margarita Correia