

# LIDERANÇA INCLUSIVA E COACHING NO PÓS-CRISE



um ano de mudanças estamos num ponto de viragem para possível regresso a uma pós-normalidade. Trabalhámos em casa. Os nossos chefes e/ou clientes tiveram o privilégio de ver os nossos filhos a fazer aquela fita que teríamos preferido não partilhar. Ficámos mais isolados e faltou-nos a conexão do café com o colega, que vai enganando a solidão.

Nasceu uma nova era que exige uma liderança diferente, preparada para liderar num clima de incerteza, mudança disruptiva e modo de trabalhar diferente. A distância modificou a forma de comunicação com os outros e precisámos, mais do que nunca, de garantir que as mensagens eram claras e que existia flexibilidade, mas também bons resultados. Os colaboradores sentiram, em primeira mão, a diferença entre uma liderança inclusiva e outros tipos de liderança.

Liderança inclusiva significa criar espaços seguros nos quais todos se sentem respeitados e ouvidos. A empatia e as competências culturais (ou inteligência cultural) são aceleradores da diversidade e inclusão (D & I).

Quando se fala em D & I nas empresas, pensa-se em equilíbrio de género na administração ou em diversidade étnica. Esta mensagem é frequentemente recebida com ceticismo: “lá vens tu falar das quotas” ou “nem tudo é racismo”. Existe, sem dúvida, um trabalho a fazer quando apenas 17% dos cargos de administração são ocupados por mulheres, como refere a 6.ª edição do Women in the boardroom (Deloitte). Seria interessante ter um estudo semelhante para a diversidade racial.

Para além de ser a coisa certa a fazer, as estratégias de D&I aumentam a produtividade, têm impacto positivo direto no desempenho financeiro das empresas e significam uma vantagem competitiva clara, especialmente quando o mercado terá, cada vez mais, uma demografia diversa. Nos EUA, por exemplo, estima-se que, em 2030, a maioria da classe trabalhadora será “não branca” (people of color).

O coaching é um instrumento valioso para promover ambientes inclusivos. Líderes com um apoio de um leadership coach ou com competências coach transformam e motivam as suas equipas. O coaching trabalha competências culturais e apoia o líder a desconstruir possíveis resistências, mais ou



• **Sara é formadora senior e mentora de beginner coaches**, com o CoachDiversity Institute, baseado nos EUA. Sara formou mais de 3.000 pessoas em direitos humanos, acesso à justiça, violência baseada no género e coaching e liderou equipas que conduziram pesquisas e prepararam projetos de legislação em países lusófonos, sendo o projeto mais recente com o UNICEF na Guiné-Bissau na área da proteção da criança.

<https://www.saracoach.com/>

menos conscientes. Já ouvi dizer: “quero trabalhar com mulheres, mas é difícil lidar com elas”. Perante este comentário podemos julgar ou podemos fazer uma sessão de coaching centrada em aspetos de D&I, percebendo a origem da resistência e suportando o líder a desenvolver empatia e estabelecer um plano de ação para melhor lidar consigo mesmo e com os outros.

No último ano, a lideran-

ça teve que se adaptar, não só à diversidade que existe à vista, na cor, género ou habilidade física, mas também a outro tipo de diversidade não necessariamente visível: a estrutura familiar, o acesso à tecnologia, a dificuldade de gerir o tempo, a reação ao stress da crise pandémica. Aspetos de diversidade profundos e antes invisíveis. Coaches executivos apoiaram líderes e colaboradores a processar a ansiedade coletiva e a necessidade de manter equipas motivadas e produtivas, no meio de incertezas e processos de transição.

Quanto mais culturalmente competente e consciente de si e da diversidade dos outros for o líder, maior será a sua capacidade de se adaptar e responder a cada situação, e de encarar aspetos de diversidade, mesmo os invisíveis, como uma força geradora de bem-estar e retorno e não uma fraqueza.

Assim, é importante que o coach executivo tenha experiência em abordar as questões de D&I, aliando esta vertente aos tradicionais benefícios do coaching, como a motivação e o desenho de objetivos e planos de ação. Exemplos de perguntas a explorar são:

- 1) **Que aspetos de diferença o/a fazem sentir desconfortável?**
- 2) **Quando sentiu que praticava uma liderança inclusiva? O que ajudou?**
- 3) **Quando sentiu que não praticava uma liderança inclusiva? O que poderia ter sido diferente?**
- 4) **O que precisa para praticar liderança inclusiva?**