
16ª - Seminário “Formar para a Cidadania”

Município de São Vicente, Madeira

Comunicação Livre – Os Recursos Humanos e a formação , liderança e coaching

e

17ª – Trabalho de disciplina do mestrado “Gestão avançada em recursos humanos, da Universidade Independente, 2004, Lisboa

Autores: José António Rajani Oliveira Dias

Capítulo 1

««« Gestão de Recursos Humanos »»»

(extracto de trabalho académico realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos, da Universidade Independente)

“existem poucos elementos disponíveis relativos a este período – antes de 1945 – sobre a função pessoal, que só começou a tornar-se verdadeiramente importante após a segunda Guerra Mundial”¹

Será assim ? Efectivamente está mais ou menos generalizado que a função pessoal, ou a gestão de recursos humanos, só se tornou importante com as guerras mundiais, em particular a segunda.

Para tal são apontados factores vários, como a escassez de organizações, antes de 1945, cuja dimensão justifica-se uma função de Gestão de Recursos Humanos, por um lado, e por outro a necessidade de sistematizar procedimentos numa área tornada essencial para as organizações, como o é efectivamente a gestão de recursos humanos (grh), após as guerras mundiais.

1 Peretti, Jean Marie, recursos humanos, silabo, 3ª edição, 2001. pag. 34

Ora a nossa orientação vai num sentido diferente, porque mais lato, isto é, colocamos a origem da grh num passado bem mais longínquo.

O pressuposto de que a função grh nasce com e para organizações empresariais é de facto incorrecto.

De uma forma muito sucinta diremos que a grh é a afectação de recursos, no caso humanos, perante uma dada realidade, orientados para o alcance de dado objectivo. A grh entendida como *forma, meio, ferramenta*, etc, de lidar com pessoas, com capacidades distintas, competências pessoais, sociais, profissionais, académicas, humanas, etc, é usada, ainda que não sob esta terminologia à milénios, originariamente no meio militar e tem muito a ver com a Estratégia.

Numa campanha militar o aspecto mais importante era, então, o aspecto humano, no sentido de se saber quantos efectivos dado chefe militar possuía, como alocar esses recursos em função da estratégia, escolhida, que desdobrada em tácticas, acções e operações deveriam permitir alcançar o objectivo final. Ora estes recursos humanos implicavam a consideração de aspectos como, a sua alimentação, o seu vestuário, o seu transporte, o seu armamento e o seu treino. Uma considerável panóplia de elementos que careciam de uma cuidada previsão, em função dos cenários possíveis.

Sabendo-se que o termo gestão significa previsão, isto é, a capacidade de antecipar cenários, tudo tem uma ligação.

Vejamos um exemplo prático. Viriato celebrado herói nacional conduziu os Lusitanos, segundo alguns autores, à fama de famosos na arte de guerrear.²

Dizia-se serem os romanos desconhecedores das tácticas dos lusitanos, isto é, desconheciam as suas competências específicas. As técnicas de guerrilha requeriam uma condição física apropriada, por isso os lusitanos praticavam o pugilato, organizavam corridas e combates como preparação para a guerra³. Isto é, os lusitanos faziam, aquilo que actualmente se denominaria por formação e treinamento específico. Os seus líderes, a começar pelo próprio Viriato regiam-se por códigos de conduta e éticos absolutamente ímpecáveis.

Ora estamos a falar de valores intrínsecos sem os quais ninguém se afirma como líder dos demais, pois estes são vozes de comando, muitas vezes não formais, mas aceites pelos

2 Abrantes, Leonel, *Viriato, Publicações Estrela, Maio de 2000, pág. 45*
 3 *idem*

demais. O comando é uma questão de sabedoria⁴. O que é isto senão capacidades de liderança de que tanto hoje se fala nas nossas organizações ?.

O Mestre Sun Wu, referido num compêndio militar chinês terminado em 91 a.c. legou-nos uma obra “ *A Arte da Guerra*” a qual mais não é do que um verdadeiro tratado sobre como fazer a gestão de, entre outros, recursos humanos num cenário de guerra. Já então a grh era tida como fundamental para o sucesso de uma organização, no caso militar.

Mas se queremos um exemplo fora do domínio militar, entre tantos possíveis escolhemos um paradigmático, e acima de tudo, tem uma referência bíblica, o livro mais vendido em todo o mundo – a construção do templo ordenada pelo Rei Salomão.

Para vermos a relação com o tema observemos este excerto “ *O monarca fixara o número de efectivos necessários: oitenta mil cabouqueiros, setenta mil carregadores, trinta mil artesãos (...)*”⁵ será difícil, nos tempos actuais encontrar uma organização encarregue de uma obra que envolva tantos recursos humanos. Isto impunha uma determinada organização hierárquica, observemos o excerto seguinte “ *Hirão manifestou as exigências. Os vendedores de tecidos e os alfaiates tinham de fabricar milhares de aventais de lã grosseira para os tarefeiros atarem em volta dos rins. Para os contramestres (...) aventais de couro pintados de vermelho, para os pedreiros e os aprendizes de brancos.*”⁶

Aqui vemos claramente a preocupação em fardar os trabalhadores em função da sua categoria. O pagamento destes 180 mil trabalhadores era também diferenciado, em função dos conhecimentos e competências de cada um, e a forma de não confundir nenhuma categoria, ou de ninguém poder invocar uma qualidade que não possuía, para assim receber um salário de categoria superior, Mestre Hirão, o arquitecto responsável pela construção do Templo de Salomão, em Israel, criou um sistema de reconhecimento composto por palavras passe. Assim os aprendizes tinham uma palavra passe, os contramestres outra e assim sucessivamente, de tal forma que quando se deslocavam junto do Mestre para receber o seu salário tinham de a pronunciar.

O mérito era reconhecido com a promoção ao escalão seguinte, onde receberiam nova senha, e se comprometiam a não a divulgar a terceiros.

4 Wu, Sun de, *A Arte da Guerra* editora frenesim, Lisboa 2002, pag. 6

5 Jacq, Christian, *Mestre Hirão e o Rei Salomão*, Bertrand Editora, Venda < Nova, 1999, pág. 167

6 idem pag.168

O sistema funcionava porque os requisitos de ascensão eram rigorosos.⁷

Ora este é um cenário onde manifestamente a grh é presença obrigatória, aconteceu à milénios, e dá-nos que pensar.

Assim não acompanhamos o que é dito, quanto a esta matéria naturalmente, na obra de Jean Marie Peretti⁸, onde afirma que antes da 1ª grande guerra a função grh quase não existia. Obviamente este autor estaria apenas a pensar em empresas comerciais. Porém a história da humanidade não começou na era industrial, no século XIX com o “take off” inglês, é bem anterior a isso.

Outras empresas de grandes dimensões, envolvendo recursos humanos, cuja preparação nos vários domínios científicos foi cuidadosamente planeada, foram uma realidade pese embora nunca para esses factos se tenha olhado como tal. A título meramente indicativo refira-se a expansão marítima portuguesa cuja escola foi Sagres, e a sua base de *know how* foi a Ordem dos Templários e prosseguida pela Ordem de Cristo.

Assim até 1914, de acordo com a metodologia daquele autor que manifestamente aqui seguimos, pode-se concluir que tendo existido vários exemplos de grh sob uma forma não sistematizada pela doutrina, esta foi uma função basilar para o desempenho de “empresas” fundamentais na história de várias Nações.

Entre as Guerras Mundiais (1ª e 2ª) Quer na Europa quer em Portugal assiste-se a uma forte regulamentação de áreas laborais e respectivas relações entre quem era força de trabalho e quem lhes pagava o salário.

A partir de 1945, termino da 2ª Guerra Mundial, surge um período classificado como “os trinta gloriosos”⁹, assim chamada por ter sido neste período que a função grh é sistematizada, profissionalmente, nela se aplicando novos métodos, novas ferramentas organizacionais, novas ideias, quase tudo fruto das necessidades criadas pela própria guerra, que por paradoxal que pareça, acabou por ser impulsionadora de muitos avanços na humanidade e à qual a função grh não ficaria imune.

A profissionalização da função faz surgir novas designações para uma função cujos limites ainda eram muito flexíveis. É assim que surgem as designações de Direcção de Relações Humanas, ou de Relações Sociais, ou de Relações de Trabalho, ou de Relações Industriais.

7 *Ainda hoje existem organizações onde este sistema é a base da organização interna.*

8 *Peretti, Jean Marie, Recursos Humanos, edições silabo, 3ª edição, pag. 34*

9 *Jean Fourastié*

A verdade é que novas necessidades sentidas ao nível do recrutamento e selecção, formação, liderança e planos de carreiras, sobretudo nas grandes empresas, em especial as grandes exportadoras de desemprego (as multinacionais) vieram a conferir à função grh um papel singular, bem assim como aos profissionais por ela responsáveis.

Capítulo 2

««« FORMAÇÃO PEDAGÓGICA¹⁰ »»»

“ A formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e performance económica”¹¹

Como resulta claramente óbvio a formação é algo de basilar para uma organização, interessando as partes interessadas da mesma, isto é, ao empregador e aos empregados. Daí ter de forçosamente ser vista como um investimento e não como um custo.

As políticas de aumento de competências passam por este tipo de investimentos, e não só ao nível empresarial, o Estado, cumprindo aliás com uma das suas funções, impulsionou com o advento da Comunidade Económica Europeia a formação profissional de forma mais ou menos massificada, devido aos generosos incentivos oriundos da Comunidade Europeia.

Com a generalização das acções de formação, em várias áreas, tornou-se necessário validar competências no domínio da formação. Assim nascem os Certificados de Aptidão Pedagógica (CAP), instrumentos de reconhecimento oficial de aptidão pedagógica para quem fez competente curso numa organização devidamente acreditada¹² para esse efeito.

Segundo Peretti (2001) A Política de Formação deverá envolver um duplo objectivo: Por um lado permitir a adaptação dos colaboradores¹³ às mudanças estruturais¹⁴ e às modificações das condições de trabalho, e por outro possibilitar a determinação e a assunção de inovações de forma a garantir o desenvolvimento das organizações.

10 Originariamente Pedagogia significava o modo mais adequado de ensinar crianças, por contraponto a Andragogia, o qual era o modo mais adequado de melhorar o ensino de adultos (do Grego, Andros=Homens).

11 **PERETTI, J.M., *Recursos Humanos*, 3 edição, Silabo, 2001**

12 Em Portugal a entidade que acredita as organizações para poderem ministrar acções formativas e o INOFOR, cabendo ao IEFP a emissão dos CAP.

13 O autor, deste trabalho, segue aqui a orientação da norma ISO9001:2000 que substitui o termo trabalhadores por colaboradores.

14 Daí a importância do “Coaching” enquanto ferramenta privilegiada.

Hoje, e por força do novo Código do Trabalho, a formação tornou-se obrigatória, embora em moldes ainda por regulamentar. Mas claramente esse é o caminho a seguir, pois o regime de voluntariado, quanto a este desiderato, não se afigura de todo suficiente.

Em algumas organizações a formação assume já um papel de destaque, em especial naquelas que abraçaram o desiderato da certificação dos seus sistemas de gestão de qualidade, implementados de acordo com o referencial ISO9001:2000.

E isto porque a própria norma dá um grande enfoque à formação dos colaboradores das organizações, vistos como clientes internos.

Surgem assim, nestas organizações ferramentas como os planeamentos anuais de formação, as acções formativas no âmbito de acções correctivas ou preventivas, sendo assim acções extraordinárias, relativamente ao plano anual, logo em acumulação, entre outras situações.

Neste contexto torna-se importante um correcto levantamento de necessidades formativas, no interior da organização. Peretti (2001), citando Jean-Claude Plessis, distingue 3 tipos de determinação de necessidades :

- a) a partir das competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa;
- b) a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos;
- c) A partir da análise da situação de trabalho;

Porém outras necessidades podem ser diagnosticadas nas organizações e isso depende das especificidade de cada uma, das competências dos colaboradores, dos objectivos perseguidos pela organização ou seus responsáveis, etc.

No final do processo a avaliação é imprescindível. Mas talvez falar em “avaliação” seja redutor, porque na prática o mais correcto será falar em “Avaliações”. Na verdade a tradicional avaliação dos conhecimentos adquiridos pelo formando já não são suficientes. A Formação vista como um todo, deve comportar pelo menos com a:

- a) Avaliação do Formando, a ser feita pelo formador;
 - b) Avaliação do Formador, a ser feita pelos formandos;
 - c) Avaliação da Acção Formativa, a ser feita por ambos – Formador e Formandos.
-

Naturalmente a avaliação quanto aos aspectos da transferência dos conhecimentos adquiridos pelo formando para o seu contexto profissional, é algo que só pode ser percebido a médio longo prazo, e depende dos objectivos fixados, e até da avaliação desses objectivos quanto à sua eficácia.

A relação pedagógica, segundo alguns autores (Segurado, 1999)¹⁵, resulta do conjunto de relações especiais, estabelecidas entre formador e formandos visando o alcançar de objectivos pedagógicos. Esta estabelece-se, no domínio da formação profissional e pedagógica através de programas e objectivos específicos.

De que forma isto é obtido ? Através do contrato pedagógico. Este mais não é do que a formalização das acções, nele se estabelecendo o papel de cada interveniente e limites de actuação. Segurado (1999), citando B.Schwartz, aceita que o desenvolvimento individual e do grupo em formação é uma das finalidades da pedagogia do contrato.

Veremos que no “Coaching” apesar de ser uma ferramenta mais direccionada para o individual em detrimento do colectivo, assenta também nestes pressupostos, em especial no que ao desenvolvimento individual diz respeito.

Enquanto instrumento estratégico de Gestão de Recursos Humanos¹⁶ a formação profissional é uma actividade facilitadora da mudança em sentido lato. Propicia uma melhor adaptação dos recursos humanos aos novos recursos materiais existentes na organização através da qualificação. Desta forma permite-se a actualização do Capital Humano bem assim como a sua adequação aos objectivos da organização.

Mas a formação pedagógica carece de um método pedagógico através do qual se concretizem as acções consideradas adequadas a determinados contextos e ou objectivos.

Antes de caracterizarmos os vários métodos pedagógicos possíveis em formação pedagógica¹⁷ importa reter os 4 elementos fundamentais num processo de formação¹⁸:

- a) o Formador;
- b) o formando;
- c) o Saber

15 **SEGURADO**, Margarida, *Animação de grupos e liderança*, 3ª edição, Colecção Formar Pedagogicamente, IEF, Lisboa, 1999

16 **CARDIM**, Luís Filipe, *A Formação Profissional nas Organizações*, 2ª edição, Colecção Formar Pedagogicamente, IEF, Lisboa, 1999

17 E iremos apenas referir os mais clássicos e utilizados actualmente.

18 **PINHEIRO**, João, Lucília Ramos, *Métodos Pedagógicos*, Colecção Aprender, IEF, Lisboa, 2000, pag.9

d) e o método em si.

De todos detemo-nos, pela sua maior acuidade, no último – o método. Este é, segundo Pinheiro (2000, pag. 11) componente essencial no desenvolvimento harmonioso da relação de formação.

A adequação do método ao contexto formativo, e designadamente, ao seu conteúdo material é imprescindível para uma correcta aferição e acolhimento do saber a ser transmitido pelo formador ao formando. Numa linguagem comunicacional diremos que o método é o instrumento que possibilita uma comunicação eficaz entre o emissor e o receptor, com um mínimo de perdas, devido aos “ruídos” externos à comunicação.

Pinheiro (2000, pag. 19) afirma que **“Ensinar, no sentido amplo, consiste em ajudar outra pessoa a aprender”**. Etimologicamente o termo Educar deriva do significado “Descobrir” e Escola tinha o significado “Recreio”. Assim se conclui que ensinar é um descoberta “assistida” ou facilitada por alguém, sendo o espaço de aprendizagem – a escola – o recreio. É uma alusão ao facto de que ensinar deveria ser divertido e apelativo, afinal quem não gosta do recreio ?

Num contexto formativo/pedagógico pretende-se, até por vezes de uma forma quase radical, “abolir” a rigidez do ensino tradicional e proporcionar um ambiente que possibilite sinergias formador/formando, sem as barreiras convencionais ligadas ao binómio Professor/Aluno, facilitando assim os processos de aprendizagem.

É aqui que os métodos assumem a sua plena expressão. Classicamente são identificados 4 métodos:

- a) o método expositivo;
- b) o método demonstrativo;
- c) o método interrogativo;
- d) o método activo.

Outros haverá, porém são estes os mais vulgarmente utilizados em contexto formativo. Cada um deles tem as suas vantagens e desvantagens associadas.

O **método expositivo** é porventura o mais antigo. Caracteriza-se pela transmissão oral de um determinado saber, informações, conteúdos etc. É pois unilateral, em termos

comunicacionais, não existindo, em regra “*feed back*”. Facilmente se identifica ser o método por excelência utilizado nas universidades e em todos os níveis de ensino oficial.

O **método demonstrativo** é aquele que se caracteriza pela transmissão de conhecimentos do emissor (formador) para o receptor (formando), e simultaneamente, explica e demonstra aos formandos, fazendo experimentar os comportamentos que se pretende transmitir.

O **método interrogativo** é aquele que se suporta nas questões colocadas, pelo formador, aos formandos, existindo já algum nível de interacção comunicacional, embora dirigido e liderado pelo emissor.

O **método activo** caracteriza-se pelo voluntarismo do formando, enquanto percussor da iniciativa, na sua própria formação. É no fundo um processo de auto-aprendizagem, pese embora com algum tipo de orientação externa.

Um outro método, já largamente utilizado, é o **método dos casos**. Cardim (1998)¹⁹ refere que se trata de uma prática pedagógica que busca a resolução sistemática de problemas profissionais. Sendo um “caso” uma situação/problema real a qual é objecto de análise, em todas as suas vertentes e implicações, num contexto “laboratorial”, isto é, em contexto pedagógico.

Capítulo 3

««« A LIDERANÇA »»»

A Liderança é quase tão velha como a própria humanidade dada a necessidade que os grupos gregários sentem em possuírem alguém que as comande, coordene, supervisione, etc. É próprio de toda e qualquer organização seja ela formal²⁰ ou informal ter um qualquer tipo de liderança.

Não existe uma definição unanimemente aceite para a liderança, havendo autores²¹ que dizem existirem tantos conceitos como autores desses conceitos

Porém Stonner (1992)²² avança para a definição de Liderança, a propósito do Processo Organizacional, como sendo “*dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas*

19 **CARDIM**, Luís, *O Método dos Casos*, colecção formar pedagogicamente, IIEP, Lisboa, 1998, pag.8

20 Uma organização formal e aquela que para a sua constituição obedece a determinadas formalidades tais como escritura pública de constituição, registo etc.

21 Stoner cita a este propósito o autor Ralph M. Stogdill, pag.344

essenciais". Completando essa definição, na mesma obra, como sendo " o processo de dirigir e influenciar as actividades relacionadas as tarefas dos membros de um grupo".

O autor defende 3 componentes essenciais nesta definição: O envolvimento de pessoas, conseqüentemente a existência de subordinados ao líder; Distribuição desigual do Poder, o que é óbvio, referindo que o Líder é quem tem mais poder²³; e a capacidade de influenciar os membros do grupo.

Existem variados tipos de liderança, no entanto as lideranças têm muito a ver com o tipo de estrutura organizacional de uma entidade. Se tivermos uma estrutura do tipo funcional, aliás a mais difundida classicamente, estamos a falar de repartição de responsabilidades em função das competências de cada responsável funcional²⁴.

Esta apresenta, segundo os autores da Strategor²⁵, como desvantagem a centralização²⁶ dos fluxos de trabalho, por contraponto a delegação de competências, ou dito de outro modo à desconcentração²⁷.

Outra desvantagem apontada é o imobilismo, nos casos em que a dimensão organizacional é tal que se não compadece com os recursos sucessivos a alta direcção. Por ultimo identifica ainda os paliativos e os seus limites, isto é quando o efeito bola de neve é tal as organizações tendem a encontrar paliativos conjunturais, mas não resolvem os aspectos estruturais.

Outro tipo de estrutura é a divisionalizada, com vários fluxos integrados. As lideranças aqui tem mais responsabilidades, de carácter estratégico atribuídas, e aqui começa a sentir-se com mais enfoque a necessidade da aplicação de ferramentas como a que iremos abordar.

Como desvantagens é apresentada, pela mesma obra, as deseconomias de escalas. Mas apresentam como vantagem os resultados ao nível da eficácia²⁸ das experiências já realizadas até ao presente, por este tipo de estruturas.

22 **STONER** James A.F., R. Edward Freeman, Administração, editora Prentice Hall do Brasil Ltda, Sao Paulo, 1992, pag. 7

23 *E o autor identifica Poder como a possibilidade de alterar comportamentos.*

24 **AA.VV.**, Strategor, Política Global da Empresa, 2ª edição, publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993.

25 *Idem*

26 *NA a centralização é um instituto aplicado aos actos que afectam a uma mesma entidade todas as responsabilidades estratégicas. Sendo o termo utilizado na obra referida parece-nos mais adequado o termo concentração, pois este instituto é aquele pelo qual são afectas a um órgão poderes funcionais, o que pensamos e o caso em apreço na obra.*

27 *NA O instituto da desconcentração é aquele pelo qual as competências de um órgão são delegadas noutros órgãos. É tipicamente utilizado entre delegantes e delegados.*

Por último temos as estruturas matriciais. Esta resulta do cruzamento de várias missões da organização. Este tipo de estrutura é aquela que mais se vem impondo na actualidade muito por força de implementação de sistemas de certificação e designadamente no campo da qualidade, onde por excelência o “Coaching” se assume como uma ferramenta indispensável.

Ao nível das lideranças na estrutura matricial aqueles assumem um papel de coordenadores activos transversais no seio da organização.

O relacionamento e a interacção entre as pessoas e as organizações, determina muitas vezes a eficácia das lideranças e dos liderados. Uns e outros complementam-se, isto já Chiavenato (1991) defende quando diz “ *as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interacção (...) Sem as pessoas e sem as organizações não haveria ARH*”²⁹

Capítulo 4

««« O “COACHING” »»»

No âmbito da formação pedagógica vários têm sido os métodos, as ferramentas e as técnicas ao dispor das lideranças, desenvolvidos por autores, que na generalidade possuem vários anos de experiências no universo da reengenharia e desenvolvimento organizacional.

Germaine Porche e **Jed Niederer**, autores da obra « *Coaching, o apoio que faz as pessoas brilharem, orientação e treinamento em qualquer situação* » incluem-se naquele grupo. A difícil tarefa de fixar conceitos numa área aparentemente complexa, dada a sua novidade, também é tentada por eles, mas de uma forma relativamente simples. Comparam e distinguem 3 conceitos geradores de alguma confusão, para certas lideranças:

A liderança, para eles, “**é o anunciar um futuro e convocar as pessoas que façam esse futuro acontecer**”;

A Gestão “**coordenar pessoas e materiais para cumprir objectivos...**”

28 Eficácia e a correcta afectação de recursos para atingir um objectivo adequado, por contraponto a eficiência que é a correcta utilização dos recursos deles tirando o máximo proveito.

29 **CHIAVENATO**, Idalberto, *Recursos Humanos*, edição compacta, Atlas, São Paulo, 1991

O *Coaching* “ ajudar as pessoas a dedicarem-se e a terem entusiasmo no cumprimento dos seus objectivos”³⁰.

Ora concordando-se com as distinções não se deixará de concordar com a sua complementaridade. Os autores referem-se ainda ao *coaching* como sendo uma ferramenta ou uma técnica ao dispor de um orientador³¹.

Adiantam ainda que o *Coaching* “e um convite para um participante considerar novas perspectivas”³². A meta para um orientador *Coaching* deverá ser proporcionar ao orientado uma escolha quanto aos meios para alcançar uma meta³³.

Temos pois que o *Coaching* é considerado uma ferramenta para o desenvolvimento de competências, mas que fica dependente da livre adesão, por parte do orientado, para essa orientação, o orientador aponta vários caminhos possíveis, sendo a escolha do mesmo responsabilidade do orientado.

Resulta daqui que o *Coaching* é uma função de orientação para o desenvolvimento de competências. Como função que é, é claramente muito especializada, porque virada para altos quadros de uma organização. De resto ao longo do livro quase todos os exemplos dados pelos autores são de lideranças de topo, ou quase, de grandes empresas.

Roger Buckley e Jim Caple, autores do livro “*Formação Individual e Coaching*” definem o “Coaching”³⁴ como “ **desenvolvimento das competências e exigências dos formandos, dando-lhes actividades sistematicamente planeadas e progressivamente mais amplas, acompanhadas por avaliação contínua e aconselhamento**”.

E complementam mais à frente que o “Coaching” é um processo de conseguir melhorias na obtenção de resultados, e como ? segundo eles através de debates e actividades orientadas.

Tal como os autores anteriores, estes defendem igualmente a evolução do factor da **dependência** prévia à aplicação do “Coaching” num formando para a sua **independência**, face ao aumento do factor confiança. Mas também a evolução da **ignorância** à **compreensão**, através do desenvolvimento de competências proporcionada pelo “Coaching”. Isto conduz à

30 **PORCHE**, Germaine, *Jed Niederer, Coaching, o apoio que faz as pessoas brilharem*, editora campus, Rio de Janeiro, 2002, pag. 4

31 *Idem*, pag. 13

32 *Idem* pag. 36

33 *Idem* pag.41

34 **BUCKLEY, Roger, Jim Caple**, *Formação Individual e Coaching*, Monitor, Lisboa, 1998, pag.126

óbvia conclusão, dos autores, que da utilização de competências superficiais se passa para um estágio de utilização de competências mais profundas. Temos assim vários conceitos associados ao “Coaching”, nestes autores (recordemos que os primeiros definiam “Coaching” como Técnica ou ferramenta): Processo para atingir algo (Objectivos específicos); Através de Orientação e aconselhamento (Meios associados ao processo).

Mas também nos falam de técnicas de Coaching³⁵. São elas :

- Prestar atenção e Escutar (escuta activa);
- Fazer Perguntas (com várias gradações de perguntas);
- Gerar Alternativas e Fazer sugestões (função de aconselhamento não vinculativo);
- Dar Feedback.

De um modo geral estas técnicas são também partilhadas pelos primeiros autores, e todos eles acrescentam que demasiado controle e direcção sobre o formando, a criação de dependências, explorar demasiado as falhas, ser-se demasiado crítico, ou criar um ambiente tenso devido a discussões, são verdadeiros obstáculos que prejudicam o processo de “Coaching”

Paula Mateus Valente, Consultora de Recursos Humanos e formadora de acções do CIDDEC (Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos), responsável pelo módulo *“Desenvolvimento de Competências de Coaching e Acompanhamento Pós-Formação em sala”* diz-nos, acerca do conceito, ser este ***“um tipo de relacionamento no qual o Coach se compromete a apoiar e ajudar o Cochee para que este possa atingir determinado resultado”***, produzindo este novas competências.

Adianta ainda essência deste conceito é o valor que ele agrega aos envolvidos no processo. E remata que o Coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula e impulsiona o Cochee.

Para esta autora o Coaching é uma ferramenta para a auto-correcção do comportamento e aprendizagem dentro das organizações. Elege como método de eleição o conhecido feedback ou avaliação de 360º. Em sala de formação recorreu ao Roll Play para desenvolver as capacidades pessoais ao nível das competências dos seus formandos.

*Os Líderes
ocupam uma
posição
especial no
cenário das
mudanças*

Da sua acção de formação sobre “Coaching” resulta que este está virado para a gestão do desempenho, através de orientações específicas. Em regra está vocacionado para chefias, pois são estes os responsáveis pela mudança nas organizações.

Mary Beth O’Neill é autora do livro “*Coaching – Treinando executivos*”, obra que não tivemos oportunidade de consultar³⁶ mas da qual vimos referências no “site” abr hdf.com.br. Ela adianta que o “Coaching” para executivos é o processo por meio do qual a capacidade e a eficiência dos líderes são incrementados, visando a consecução de três áreas básicas abrangentes: informar a finalidade, a visão e os objectivos da organização, delineando as oportunidades e desafios; Desenvolver relacionamentos e facilitar as interacções; gerar resultados e consequências.

Korn/FerrY International é uma empresa de consultoria internacional com mais de 100 escritórios em todo o mundo, que possui uma ferramenta chamada “*Strategic Management Assessment*”³⁷ cujo processo inclui actividades de “Coaching”, baseado num programa de desenvolvimento pessoal, específico para as necessidades do formando, que conduzirá ao crescimento pessoal e profissional, deste, de longa duração. Este programa visa esclarecer os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento do indivíduo, criando um plano de acção que resultará em mudanças comportamentais sustentáveis, logo melhor capacidade de liderança e maior produtividade. Ora, como se vê, existe uma grande aproximação entre os vários autores o que permite consolidar, conceptualmente, a doutrina produzida.

Fim

36 Logo não incluída na bibliografia
 37 www.kornferry.com.br
