



**Gestão de Recursos Humanos**

**Princípios e Práticas para a Excelência**

**Maria do Carmo Neves da Silva**

*Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança, para obtenção do Título de Especialista em Ciências Sociais e Empresariais*

Bragança, fevereiro, 2012

|   |    |
|---|----|
| Resumo.....   | 1  |
| Abstract.....   | 1  |
| 1. Introdução.....  | 2  |
| 2. Gestão de recursos humanos nas organizações.....       | 4  |
| 2.1. Desenvolvimento organizacional.....                  | 5  |
| 2.1.1. Comunicação interna.....                           | 7  |
| 2.1.2. Cultura e clima organizacional.....                | 8  |
| 2.1.3. Liderança e motivação.....                         | 9  |
| 2.2. Gestão administrativa.....                           | 12 |
| 2.3. Gestão de competências.....                          | 12 |
| 2.3.1. Seleção e recrutamento.....                        | 13 |
| 2.3.2. Avaliação de desempenho.....                       | 14 |
| 2.3.3. Gestão da formação.....                            | 14 |
| 2.3.4. Gestão de talentos.....                            | 15 |
| 2.3.5. Gestão de carreiras.....                           | 16 |
| 3. Algumas ferramentas práticas para a intervenção.....   | 18 |
| 4. Coaching na gestão de recursos humanos.....            | 20 |
| 4.1. O processo de coaching.....                          | 20 |
| 4.2. A atitude de coach e de auto-coach na liderança..... | 23 |
| 5. Síntese.....   | 25 |
| Referências bibliográficas.....                           | 26 |
| Anexos.....   | 28 |

Este trabalho de reflexão pessoal e revisão bibliográfica aborda a problemática da gestão de recursos humanos nas organizações. A nossa motivação para o tema deriva da nossa experiência nesta função no contexto organizacional.

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações e que, apesar da crescente interiorização ao nível do discurso académico e técnico dos conceitos de desenvolvimento organizacional e gestão de competências, a sua integração na estratégia e nas práticas quotidianas das organizações continua a não ser consumada na sua plenitude, prevalecendo a visão redutora da gestão de recursos humanos como mero procedimento administrativo e técnico.

Neste trabalho é apresentado e discutido um conjunto de temas suscetíveis de serem aplicados na gestão de recursos humanos, tais como: o desenvolvimento organizacional, a gestão administrativa e a gestão de competências e algumas ferramentas de apoio à decisão nesta área. É também referenciado o processo *coaching* na gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Organizações; Desenvolvimento Organizacional; Gestão de Competências; Recursos Humanos.

This work is a personal reflection and a literature review about human resource management in organizations. Our motivation of this work coming from our professional experience in the organizations context.

The aim of this work is to show the importance of human resource management in organizations. Despite of the increasing awareness of academic and technical level about organizational development and competences management concepts, yours integration in strategy and into the daily practices of organizations is not accomplished in total. This continues to be treated as mere administrative and technical procedures.

This work is presented and discussed a range of issues likely to be applied in human resource management, such as: organizational development, administrative issues and competences management as well some tools that supports such subjects. The coaching process in human resource management is discussed in the present work as well.

Keywords: Organizations, Organizational Development, Management Skills, Human Resources.

Modernamente, em claro confronto com as perspectivas clássicas, as organizações são concebidas como sistemas abertos em profunda interação com o contexto sociocultural, económico e político que as envolve (Sousa, 1990), (Friedeberg, 1995), (Hall, 1997), (Chiavenato, 2008). Em cada momento as organizações carecem de garantir e afirmar a sua excelência num mercado cada vez mais global, mais competitivo e mais efémero (volátil) nas suas exigências.

A assunção destes factos remete para necessidade de todos os colaboradores da organização vivenciarem a missão e os valores organizacionais. A sua racionalidade (e a correspondente ação e desempenho) é reconhecida como contingente, reversível e imanente da interação entre atores num tempo e lugar específico (estrutura e clima organizacional). A organização resulta da confrontação de uma multiplicidade de racionalidades, cuja convergência não tem nada de espontâneo, mas é o resultado da construção de uma ordem; (...) não é mais do que uma arena política, ou um mercado no qual se trocam comportamentos e se prosseguem estratégias de poder específicas e cujas características (fins, estrutura, regras de jogo, cultura organizacional) são, por sua vez, o mero produto dessas permutas e desses confrontos (Friedeberg, 1995)

Sabe-se, por outro lado, que “os recursos humanos são em geral considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações” (Caetano, 2008). Drucker acentua ainda mais esta ideia dizendo que “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Uma organização que se queira distinguir verdadeiramente terá como vantagem competitiva, não imitável, os seus recursos humanos. Segundo Chiavenato (2008) as pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade num mundo cheio de mudanças e desafios. É também no conhecimento tácito que os colaboradores possuem que reside a produtividade da organização, “não nas ferramentas, nas máquinas e no capital que as organizações fornecem” (Wartzman, 2010).

O objetivo para atingir a excelência está presente em todas as organizações. Assim sendo, é o desafio pelo equilíbrio entre a necessidade da atual conjuntura e a necessidade de investir no desenvolvimento das nossas capacidades humanas, que irá produzir o sucesso futuro, é inevitável.

Segundo Pink (2010) deveremos pensar por referência a uma “Era Conceptual”. A “Era da Informação”, que ainda prevalece, já não é suficiente para que as organizações se distingam no mercado, pois, como diz, “o futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, empatizar, reconhecer padrões

ou gerar significado...”. O autor é ainda da opinião que ambas são necessárias, mas considera que a “Era Conceptual” será determinante para o sucesso das organizações.

Neste sentido é necessário olhar para o futuro, no qual as pessoas devem ter desafios maiores, em que é importante algo mais do que tecnologia e o domínio da informação, para se alcançar a excelência organizacional e o bem-estar pessoal e social. Cada líder depara-se assim com novos desafios o que obriga a pensar estrategicamente no desenvolvimento dos recursos humanos, criando equipas empenhadas e motivadas de modo a que a organização seja uma referência no mercado. O cargo de gestor de recursos humanos deve sim, estrategicamente, propor processos de desenvolvimento pessoal e organizacional, de modo a ter um ambiente de trabalho propício e “apetecível” por todos os que compõem a organização. Ou seja de “apoiar e participar na gestão das pessoas, em parceria com os gestores de linha, de forma a alcançar os resultados desejados.” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância da gestão de recursos humanos (GRH) nas organizações e que, apesar da crescente interiorização ao nível do discurso académico e técnico dos conceitos de desenvolvimento organizacional e gestão de competências, a sua integração na estratégia e nas práticas quotidianas das organizações continua a não ser consumada na sua plenitude, prevalecendo a visão redutora da GRH como mero procedimento administrativo e técnico. São objetivos específicos os seguintes: (1) apresentar e discutir modos de atuação da GRH, designadamente: o desenvolvimento organizacional (DO), a gestão administrativa (GA) e a gestão de competências (GC); (2) apresentar um conjunto de ferramentas complementares de apoio às atividades de GRH; e (3) apresentar e discutir a importância do *coaching* na GRH.

O fio condutor da nossa argumentação é o de conceder à GRH um lugar central na conceção das organizações e, a partir desta, estabelecer as relações existentes com os restantes sectores das organizações.

Do ponto de vista metodológico este trabalho resulta em grande medida da reflexão sobre a nossa experiência pessoal nas organizações. Dado tratar-se de um texto científico que sustenta uma prova académica, recorreremos, igualmente, à consulta de literatura científica sobre o tema, a qual consideramos essencial ao complemento e clarificação de algumas ideias. O texto é assim tecido por recurso a estas duas linhas cruzadas em que, todavia, quem dá o mote é a nossa experiência pessoal.

## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A GRH é uma área de prestação de serviços internos, que se subdivide em três categorias: DO, GA e GC (Figura 1). A primeira toma a seu cargo a comunicação interna, o clima organizacional e o desenvolvimento das competências de liderança das chefias; a segunda centra-se nas questões burocráticas; e a terceira apoia o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, de talentos e de carreiras.

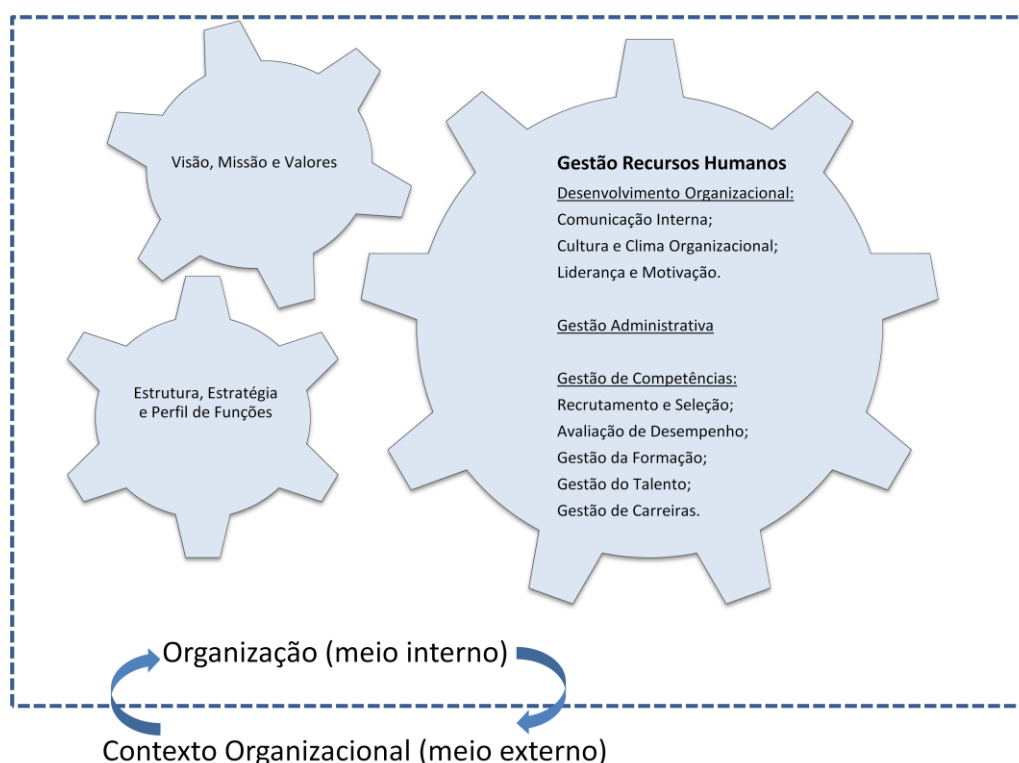


Figura 1 – Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Como ideia inicial e orientadora sublinhe-se que a transparência de processos é uma condição fundamental na gestão de pessoas.

Relativamente ao papel do gestor de recursos humanos deve, em primeiro lugar, desenvolver os seus colaboradores diretos, para que assim a sua equipa possa servir melhor os clientes internos. A área de recursos humanos já não deve ser considerada como área de controlo, puro e duro, mas sim ser vista como uma parceria e como fornecedor interno. A intervenção principal do gestor de recursos humanos é de ser “o facilitador no processo de DO e agente ativo na gestão da mudança” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Já não é vantagem competitiva ter os melhores meios tecnológicos e financeiros. O que faz a diferença nas organizações são os colaboradores que as compõem. Assim se compreende que a área de GRH é uma das áreas chave para organizações que buscam a excelência.

É igualmente importante perceber que os líderes de cada área da organização (financeira, tecnológica, comercial, de desenvolvimento do produto, etc.) devem ter o papel de gestores de recursos humanos.

Numa fase de recrutamento e seleção de pessoal, quem saberá melhor avaliar as competências necessárias para determinada função? Na fase de desenvolvimento dos colaboradores, após a integração, quem é que está próximo do colaborador? Na altura da avaliação, quem tem o conhecimento das características, comportamento, evolução e desempenho do colaborador? Em relação às competências que necessitam de ser melhoradas/desenvolvidas respeitantes à função de cada elemento da sua equipa, quem estará mais capaz de fazer esse levantamento de necessidades?

Esperar que sejam apenas os elementos da equipa de GRH a tomar as decisões implícitas nas questões anteriores, sem o contributo do responsável de cada área respetiva, não faz de todo sentido. Todavia, na prática, frequentemente, esses responsáveis, por desconhecimento ou desinteresse, desvinculam-se do seu contributo na GRH, comprometendo, desta forma, a política de excelência da organização.

## 2.1 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

---

É longo o percurso percorrido pelos teóricos da racionalização dos métodos de trabalho. A obra inaugural deve-se a Frederick Taylor e a sua famosa teoria da organização científica do trabalho (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001), (Chiavenato,1986). Estava-se no auge do industrialismo e capitalismo e a essência desta teoria foi captada, no cinema, no filme “Modern Times” de Charlie Chaplin e, na vida real, pelo famoso Ford Modelo T de Henry Ford. Na mesma linha, e praticamente em simultâneo, mas em contexto europeu, Henry Fayol desenvolveu a perspetiva administrativa das organizações, igualmente centrada na simplificação das tarefas, na supervisão apertada e unidirecional e num sistema de recompensas (motivação) essencialmente material e, ainda, numa clara demarcação departamental e funcional (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001), (Chiavenato,1986). Ambas estas visões clássicas concebiam as organizações como sistemas fechados, toda a ênfase era colocada na eficiência organizacional.

Outro contributo importante foi aportado por Max Weber, iminente e influente pensador alemão, considerado um dos pais fundadores da sociologia, que elencou uma série de princípios de racionalização que, no campo organizacional, configurou a teoria da burocracia. Chiavenato (1986) refere que o seu objetivo era criar um modelo ideal e racional de organização que

pudesse ser replicado, qualquer que fosse o seu ramo de atividade. Apesar das suas virtudes (lembre-se que a burocracia é de todo essencial à vida em sociedade e daí a sua atualidade), esta perspectiva mostrou-se inflexível face às inovações e dificilmente capaz de acompanhar as mudanças constantes da sociedade. De acordo com Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano (2001) a abordagem racionalista tem por finalidade a compreensão, a interpretação e a explicação da ação social, neste sentido o racionalismo de Weber abre caminho à ideia da racionalidade orientada para os fins e para os valores, introduz a questão dos afetos e da liderança, esta última, marcada sobretudo pela distinção dos tipos de autoridade.

Com um enfoque distinto emergiu a escola das relações humanas de Elton Mayo com base nos seus estudos na fábrica de Hawthorne da Western Electric, em Chicago de 1927 a 1932. De acordo com Chiavenato (1986), nesta perspectiva, já não é o homem económico que conta mas sim o homem social e o clima psicológico do trabalho, colocando a ênfase nos aspetos comunicacionais e de liderança e não na autoridade hierárquica formal. Esta teoria, continua o mesmo autor, centrada na ânsia de colmatar as lacunas das teorias anteriores, continuou a ser parcial e incompleta, pois olhou só para os aspetos informais e emocionais omitindo ou rejeitando os aspetos da formalidade igualmente importantes na dinâmica organizacional.

No trilho da adequação crescente à modernidade surgiram novas perspectivas sobre o DO inspiradas na teoria geral dos sistemas e na abordagem contingencial. O grande avanço é dado pela assunção de que as organizações, por um lado, são sistemas mistos onde coexiste uma estrutura/racionalidade técnica e uma estrutura/racionalidade social e, por outro lado, a organização carece de ser proactiva na sua relação com o contexto social, cultural, económico e político em que está inserida. Encontra-se nesta linha de pensamento a designada abordagem sociotécnica inspirada nos trabalhos de Emery e Trist, psicossociólogos do Instituto Tavistock, que concede importância à implicação dos colaboradores com as formas de organização do trabalho, isto é, na ideia de que diferentes arranjos sociais são igualmente possíveis de otimizar o desempenho organizacional, caindo o mito taylorístico do *one best way* (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Por seu turno, a perspectiva contingencial de Lawrence e Lorsch refere que é possível encontrar diferentes tipos de organizações, adaptadas a diferentes tipos de ambientes em que o grau de diferenciação interna requerida varia segundo a natureza da organização e do ambiente em que se insere. É necessário um grau adequado de integração que articule o funcionamento dos vários elementos da organização, que pode ir de modos mais burocráticos a mais orgânicos (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Assim, dizem estes autores, em ambientes diferentes certas organizações sobrevivem melhor que outras e são as decisões tomadas no interior da organização que podem fazer a diferença do ponto de vista da sua excelência.

Feito este preâmbulo pelas teorias da organização, as quais, de acordo com a nossa experiência profissional, preferimos perceber mais como complementares do que como rivais, centremos a atenção na questão do DO analisando mais em detalhe três áreas que

reputamos da máxima importância, são elas: a comunicação interna, a cultura e o clima organizacional e a liderança e motivação.

O DO tem como ideia base desenvolver o espírito de mudança e flexibilidade organizacional e o envolvimento dos colaboradores. Saber o que motiva as pessoas e a sua influência na organização, de acordo com essas motivações poderá ser aproveitado para criar estratégias em que ambas partes (colaboradores e organização) ganham (*win-win*), o que conduz a que a organização caminhe em direção à excelência.

Na nossa perspectiva, embora admitamos que a mesma é discutível, pensamos que o DO deve estar assente na área de GRH. Esta área tem a função de apoiar o topo da organização e, em conjunto, elaborar estratégias relacionadas com a motivação dos colaboradores e consequentemente com o sucesso da organização.

O DO está então relacionado com o conceito organização, conceito de cultura organizacional, conceito de mudança (Chiavenato, 1986). O conceito que temos subjacente de organização, como já referido, é o de sistema sociotécnico aberto. Pensamos também que as mudanças culturais e estruturais, que ocorrem ou venham a ocorrer na organização são uma reação desta ao seu contexto e jamais podem ser deixadas ao acaso, ou seja, é necessário diagnosticar, planear e implementar a mudança de modo a manter um clima organizacional onde todos os colaboradores se sintam motivados e empenhados e demonstrem ter bem interiorizado a cultura da organização. Para tal é necessário a participação ativa e aberta de todos os colaboradores.

### 2.1.1 - COMUNICAÇÃO INTERNA

---

Em qualquer atividade humana a comunicação é essencial. As organizações são sistemas de atividade humana (independentemente do prisma teórico de análise) e, portanto, o seu sistema de comunicação interna é um elemento chave merecedor da maior atenção e cuidado. A comunicação interna é imprescindível à integração organizacional (nível de inter-relação entre os diferentes departamentos da organização) e esta, por sua vez, é crucial para que a organização mantenha a sua operacionalidade e sensibilidade proactiva em relação ao seu contexto exterior. Numa organização é sempre possível encontrar duas formas de comunicação: a formal, contida nos regulamentos, protocolos, ordens diretas, etc.; e informal, que emana da interação entre os colaboradores e que pode estar, ou não, diretamente relacionada com a organização do trabalho. Como em qualquer processo comunicacional, o comunicado (a mensagem) está sempre sujeito à interpretação que os interlocutores fazem da mesma e pode ser mediada pela cultura organizacional vigente. Importa identificar as fontes de ruído (não necessariamente sonoras) que interferem com a clareza da percepção da mensagem.

Hoje o potencial comunicacional é imenso, são inúmeros e diversificados na sua natureza os meios de comunicação disponíveis e suscetíveis de serem usados na comunicação interna organizacional. O importante é assegurar que o processo comunicacional otimize o cumprimento da missão da organização contribuindo para a sua excelência. Que garanta que, a cada momento e em tempo útil, o conteúdo das mensagens chegue aos departamentos da organização (quer entre pares – horizontalmente, quer entre níveis hierárquicos-verticalmente) a que se destina e que a sua receção e interpretação ocorra em conformidade. Exemplos concretos de comunicação formal são: reuniões entre pares (diretores com diretores; chefias intermédias com chefias intermédias); reuniões entre colaboradores com diferentes níveis hierárquicos (chefias e equipa de colaboradores); estas reuniões podem ter carácter meramente informativo e/ou decisório. Pode também haver lugar a reuniões com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos (entre as quais encontros entre administradores e *blue collar workers*), mas em que o *status* organizacional dos participantes não se constitua como um fator inibidor da sua contribuição (ou seja, para o efeito funcionam como pares, para o que pode ser necessário a presença de um elemento moderador – moderador organizacional, que garanta este clima de equidade). Estas reuniões são importantes para momentos de geração de ideias, promoção do clima organizacional, promoção de melhoria contínua, promoção do equilíbrio entre objetivos organizacionais e pessoais.

### 2.1.2 - CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

---

A ideia de cultura organizacional surge, mais recentemente (anos oitenta), como uma metáfora que complementa a visão tradicional da organização como máquina ou como organismo (Gomes, 1994). O mesmo autor reforça a ideia de que a cultura não é supra nem infraestrutural, mas sim um elemento intrínseco à estrutura que remete para a vertente *soft*, para o intangível e/ou informal, sem todavia negar, ou se opor, à componente *hard*.

A cultura é um sistema de representações e de valores partilhados pelos membros da organização. Isto significa que cada um adere a uma visão comum do que é a organização, do seu papel económico e social, do lugar que ocupa em relação aos seus concorrentes e da sua missão. Considera-se que a cultura é um elemento de regulação, suscetível de ser considerado como válido e passível de ser ensinado aos membros, como maneira de aprender, pensar e sentir.

A cultura organizacional corporiza-se na forma como são interiorizados os valores da organização, sendo por isso crucial promover o seu conhecimento por todos os colaboradores. Isto pode ser alcançado através de sessões (*workshops*, por exemplo) sobre o conceito de valor e a forma como cada um dos valores é interpretado e posto em prática pelos

colaboradores. A ideia é criar momentos de reconhecimento, interiorização e de aceitação, de modo a reverem-se na organização como sendo “sua”.

Sinteticamente as funções da cultura na organização são: mobilizar energias e focalizá-las sobre os objetivos importantes; canalizar os comportamentos à volta de um certo número de normas de ações; promover a lealdade e o empenhamento dos colaboradores aumentando a coesão interna; elevar os níveis de integração e de adaptação ao contexto externo (gerir a mudança).

O ambiente de mudança é nos dias de hoje uma característica mais que inevitável. A mudança implica quase sempre resistência e algum desconforto. Verifica-se, para além de toda a evolução constante da tecnologia, da facilidade de acesso à informação, da mutação dos valores e das limitações do ambiente – económico, político, legal e social - também estão na ordem do dia, as denominadas forças exógenas (meio externo). A dinâmica empresarial obriga a novos modos de atuar, verificando-se por exemplo a mudança de líderes de quatro em quatro anos, sobretudo em grandes organizações. As interações que ocorrem nas organizações, nem sempre são alvo de atenção assim como sentimentos e resultados de desempenho no trabalho, as denominadas forças endógenas (meio interno), devem ser tratadas de um modo sistemático e atento. Estas situações apelam à criação de estratégias de gestão da mudança.

Por fim, relacionado com o conceito de cultura organizacional temos o conceito de clima organizacional. Por este, entende-se a “atmosfera” psicológica existente no meio interno de uma organização. Manter um bom clima organizacional, através de encontros de reflexão, através de diálogos sistemáticos entre departamentos, entre colaboradores diretos (*blue collar workers*) e a administração, é fundamental, devendo ser a equipa de GRH em conjunto com o topo da hierarquia a promover a sua dinamização. Todas estas atividades devem constar dos objetivos de cada departamento, de modo a poderem ser monitorizadas e consequentemente tidas como parte integrante e estratégica da organização.

Como cuidados complementares promotores do bom clima organizacional, que dê corpo à ideia, já expressa, de equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais, temos: a necessidade de instituir um bom sistema de gestão de conflitos e de mediação; a promoção de atividades de lazer e a celebração do dia da organização; assim como, embora a um nível mais geral, a implementação de um bom sistema de recompensas (refeitórios, cuidados médicos, apoio para os filhos dos colaboradores, etc.) como promotoras de bem-estar.

---

### 2.1.3 – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

No que concerne à liderança o espólio de teorizações e de modelos disponíveis quer na literatura científica quer na literatura técnica é vasto (Neves, 2001), verificando-se a tendência

para diferenciar entre dois enfoques: traços e comportamento (Jago, 1982, citado por Neves, 2001).<sup>1</sup>

O enfoque nos traços de liderança, baseado na ideia de que o líder deve possuir um conjunto particular de traços de personalidade, de modo a tornar-se um líder eficaz e de que essas qualidades, podem e devem, ser escolhidas por seleção e posterior formação. Nesta concepção o líder é caracterizado por: uma busca intensa da responsabilidade e da realização de tarefas; vigor e persistência no sentido dos objetivos; aceitação do risco e procura da originalidade na resolução de problemas; esforço por tomar a iniciativa em situações de decisão e ação; prontidão para absorver o *stress* interpessoal; tolerância à frustração; capacidade para influenciar o comportamento dos outros; e capacidade para estruturar sistemas de interação social dirigidos para o fim em vista.

O enfoque comportamental, por sua vez, assenta na ideia de que o líder deve gerir equilibradamente a sua atenção aos colaboradores (ênfase no indivíduo) e a sua atenção à estrutura (com ênfase na tarefa). Entre as suas qualidades/tarefas o líder deve: considerar a interação entre estrutura e colaboradores; assumir um papel diferenciado conforme a complexidade da tarefa e a competência do colaborador; conceder tempo e atenção suficientes aos detalhes da formalização; assegurar a organização e estruturação das tarefas; potenciar a autonomia dos colaboradores; promover a coesão grupal e estimular o autoconceito dos colaboradores (motivação).

O enfoque comportamental remete para o caráter dinâmico da liderança, isto é, para a possibilidade do líder usar as suas competências de liderança conforme a situação concreta que enfrenta no momento, seja ao nível da organização, seja ao nível de um colaborador ou grupo de colaboradores.

Nesta linha de pensamento, destacamos pela sua atualidade e versatilidade, o modelo de liderança situacional desenvolvido por Ken Blanchard e seus colaboradores, discutido em profundidade na sua obra “Um nível superior de liderança” editado inicialmente em 2007. De acordo com este modelo (Blanchard, et al., 2010), o comportamento do líder pode ser subdividido em duas dimensões: comportamento de direção e o comportamento de apoio. Colocadas estas duas dimensões sobre um sistema de eixos cartesianos ortogonal, obtêm-se quatro estilos de liderança, organizados segundo um gradiente crescente de autonomia concedida ao colaborador (direção, *coaching*, apoio e delegação), adequados conforme as

---

<sup>1</sup> Embora não cabendo nos propósitos deste trabalho, a questão da liderança remete para as questões do poder, da legitimidade e da dominação, pelo que deixamos aqui a referência para eventual aprofundamento. Uma vez mais a sociologia de Weber oferece um excelente quadro teórico de análise, designadamente a distinção que faz dos três tipos de autoridade de liderança: a racional-normativa (burocracia); a tradicional; e a carismática (Waeraas, 2007).

características e o desenvolvimento dos colaboradores em causa (se mais ou menos experientes na tarefa/função) e conforme a complexidade e/ou o grau de inovação da tarefa em si mesma. Como se depreende, colaboradores mais inexperientes ou então tarefas funções mais complexas e/ou nas quais foram introduzidas inovações, carecem de atenção mais próxima e dirigida por parte do líder.

Em face do exposto, a organização deve ter programas de desenvolvimento para os líderes, tais como: avaliações por parte dos subordinados e a respetiva autoavaliação de modo a que se verifique quais os desvios, ou não, entre a perceção do líder e da sua equipa. São também úteis *workshops* de transição, quando existe a mudança de novos líderes, de modo a que esta ocorra num clima mais favorável e mais rapidamente, no que diz respeito a conhecimento mútuo e clarificação de expectativas. Atuando de um modo consciente, havendo planeamento, ajudará à construção de um clima organizacional com menos perturbações no equilíbrio estrutural e do comportamento existente dentro da organização, ou seja não deixar ao acaso as mudanças organizacionais. Cabe à área de GRH a responsabilidade de introduzir tais sistemas, não esquecendo que os líderes devem estar envolvidos e comprometidos com estas atividades.

No que respeita à motivação, é um processo complexo, despertado por um estímulo interno ou externo, que leva o indivíduo a empreender determinado comportamento ou conduta com um objetivo. Todo o comportamento humano é motivado, ou seja, não ocorre por casualidade ou aleatoriamente, pode sim é ser inconscientemente despoletado.

A motivação na perspetiva organizacional consiste na abertura dos colaboradores para direcionarem os seus esforços no sentido de otimizar os objetivos organizacionais e, concomitantemente, os seus objetivos pessoais. Estão aqui implícitas a noção de contrato psicológico, que pode ser entendido como um acordo implícito entre colaborador e organização acerca da satisfação de expectativas mútuas; e a noção de implicação no trabalho, que é o grau de envolvimento de um colaborador com o seu trabalho e a importância deste na sua identidade (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Existem referenciadas na literatura inúmeras teorias e conceptualizações da motivação. Destacamos aqui pela pregnância e abrangência dos seus ensinamentos três teorias: a teoria das necessidades de Maslow na qual, da base para o topo surgem, sequencialmente, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização. A teoria dos fatores motivadores e higiénicos de Herzberg, em que só os fatores motivadores, intrínsecos ao indivíduo, estão relacionados com as necessidades de topo da pirâmide de Maslow, enquanto que os higiénicos são extrínsecos ao indivíduo, tais como as condições de trabalho, o estilo de liderança, etc.; e a teoria da equidade de Adams, uma teoria de inspiração sociocognitiva que releva a importância dos indivíduos aferirem o seu grau de satisfação (com a recompensa) e de empenhamento pela satisfação e empenhamento dos outros. Todas elas, pensamos, oferecem elementos válidos e referenciais para o esforço de motivação dos

colaboradores. Todas elas deixam claro o equívoco das teorias clássicas da organização do trabalho (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001) e, simultaneamente, alertam para a necessidade de todos os cuidados que serão referenciados aquando da discussão da gestão de talentos e da gestão de carreiras.

Em face do exposto verificamos uma vez mais que existe uma ligação profunda entre liderança e motivação. Assim sendo a liderança enquanto fator extrínseco (da teoria Herzberg) é um ponto muito importante na motivação dos colaboradores, facto que reforça a nossa convicção nas virtudes do modelo situacional de Blanchard. No entanto, isoladamente, a liderança não é suficiente, sendo igualmente importante os fatores intrínsecos de cada individuo, em que, como diremos adiante o *coaching* poderá ser meio de grande utilidade.

---

## 2.2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA

Ao contrário do desenvolvimento organizacional já abordado e da gestão de competências de que iremos falar a seguir a gestão administrativa dos recursos humanos não tem carácter estratégico. As atividades que fazem parte da gestão administrativa dos recursos humanos são atividades de natureza essencialmente burocrática. São incontornáveis e quando não são devidamente tidas em atenção podem comprometer ao desempenho organizacional, todavia, por si só, não são capazes de garantir um desempenho organizacional desejável ou de excelência. Faz parte do rol destas atividades, entre outras: processamento de salários, gestão do absentismo, controlo do tempo de trabalho, realização e cessação de contratos, observação do quadro jurídico-legal.

Assim, se a GRH se limitasse a estas atividades, tal não justificaria a necessidade de haver um departamento próprio, podendo estas atividades ficarem alocadas a outros colaboradores, sendo uma das possibilidades o departamento de contabilidade ou *outsourcing*.

---

## 2.3 - GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O perfil de funções, a par da definição da estrutura e da estratégia, deve constituir a base da política da organização. A importância de ser assim resulta da constatação de que, como qualquer outro processo, carece de ser planeado aquando da conceção da organização e não surgir apenas em resposta a necessidades emergentes, que embora importantes não respondem de forma eficiente. Isto não invalida a possibilidade de revisão do perfil de funções sempre que tal se justifique.

Assim, o desenho do perfil de funções tem que contar com a participação da direção da organização, dos diretores departamentais e da equipa de GRH. O perfil de funções deve incluir: formação académica, formação profissional, experiência profissional, competências

transversais e específicas adequadas a cada função. Estas competências deverão estar estruturadas por níveis, para aferir os requisitos de recrutamento e seleção, para orientar a gestão de talentos, de carreiras e de formação e, ainda, a avaliação de desempenho.

As competências transversais organizacionais são aquelas que emanam diretamente dos valores e dos princípios orientadores da organização. São exemplos destas competências: criatividade, legalidade, honestidade, flexibilidade, relativismo cultural, orientação para resultados, orientação para o futuro, entre outros. O que fará a diferença entre as diferentes organizações será o grau de prioridade atribuído a cada uma delas. Por exemplo, no caso de se tratar de uma organização multinacional facilmente se compreende a necessidade de atribuir grande importância às questões do relativismo cultural, adaptando a organização aos diferentes contextos socioculturais e políticos de cada país onde está implantada. Outro exemplo reside na forma como é tratado o valor da orientação para os resultados, em que as organizações que lhe atribuem maior importância normalmente se referem a ele de forma explícita. Na atualidade verifica-se a tomada de consciência da urgência da orientação para os resultados em todos os tipos de organizações, como se depreende, por exemplo, dos princípios plasmados na Nova Gestão Pública e nos programas de qualidade.

No que concerne às competências transversais departamentais, são competências que dizem respeito, em primeira instância, à execução de projetos internos de um determinado departamento mas que envolvem, ou se articulam, com outros departamentos. Por exemplo: no departamento de qualidade, em que um dos objetivos gerais é que todos os colaboradores tenham conhecimentos sobre a responsabilidade civil da organização sobre a segurança dos produtos (em organizações industriais, por exemplo), exige-se que todos os departamentos envolvidos na produção dos mesmos interiorizem essa responsabilidade e a transponham para as suas práticas. Mais eles próprios (departamentos) se constituam, proactivamente, como guardiões dessa mesma responsabilidade.

Por fim, no que respeita às competências específicas de cada função são aquelas que têm um cariz mais técnico e um alcance mais imediato no contexto da organização.

Em síntese, a utilidade do perfil de funções, e mais especificamente as competências nele discriminadas, revela-se como elemento base na GRH.

### 2.3.1- SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

---

Como referido anteriormente o perfil de funções é o elemento base da GRH e como tal a seleção e recrutamento deverão ter em conta o perfil de funções. Numa primeira fase, sem necessitar da intervenção da chefia do departamento requerente, o perfil de funções permite ao técnico de GRH redigir o anúncio de recrutamento e elaboração de um guião para a orientação da entrevista e aferir das competências do candidato em relação ao perfil desejado. Após esta fase o técnico de GRH encaminha o processo de recrutamento, com o seu parecer,

sublinhando as *hard skills* (competências básicas inerentes à formação acadêmica e à formação e experiência profissional) do candidato para a chefia requerente ao qual reportará o futuro colaborador. Esta segunda fase tem como objetivo aferir com maior detalhe as competências específicas do candidato, e ainda as designadas *soft skills*, tais como, a empatia e a sintonia com o estilo e as prioridades da chefia requerente.

---

### 2.3.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

---

A avaliação de desempenho tem de ter como objetivo a perspectiva de melhoria da qualidade do trabalho, da motivação dos colaboradores e dos resultados da própria organização. A orientação da chefia é conducente à identificação e implicação acrescida do colaborador com a missão e valores da organização, isto é, a interiorização e envolvimento com a cultura organizacional, ou, na gíria, aquilo que se designa por “vestir a camisola”. Esta orientação deve seguir o modelo situacional de Blanchard et al. (2010), isto é, deve estar adequada ao nível de desenvolvimento em relação ao desempenho do colaborador.

A avaliação jamais se deve constituir, ou ser percebida, como um instrumento de punição. Aliás, é o próprio termo avaliação que carece de ser desmitificado e cabalmente explicado a todos os colaboradores e chefias. A avaliação não deve surgir de surpresa no final do ano, pelo contrário, deve ser feita durante o ano, sempre que apropriado, quer para reforço de competências, quer para introdução de melhorias oportunas ao desempenho. Por exemplo, há organizações em que a preocupação com estas ideias é tão marcada que denominam o próprio formulário de avaliação de desempenho de “conversa com o colaborador” (*mitarbeitergespräch*).

O formulário da avaliação de desempenho deve incluir: a descrição abreviada das funções (para eventual revisão); os resultados dos objetivos atingidos no ano anterior; as grelhas de competências transversais e específicas com os respetivos níveis exigidos; a proposta de objetivos para o ano seguinte; assim como, o plano de ações (formação e outras) para o desenvolvimento dos colaboradores, como *input* para a gestão da formação, de talentos e de carreiras. A análise deve ser sensível quer em relação aqueles colaboradores com menor desempenho quer aqueles com maior desempenho e talento evidente.

---

### 2.3.3 - GESTÃO DA FORMAÇÃO

---

O levantamento das necessidades de formação pode emergir dos *gaps* de competências, das necessidades de atualização da organização e da atualização das competências do colaborador (que podem surgir da avaliação de desempenho e/ou de programas de desenvolvimento).

A formação dos colaboradores no seio de uma organização deve ser vista como um investimento. Proporcionar formação aos colaboradores apenas porque a legislação laboral o

obriga é um desperdício de recursos (tempo, financeiros, etc.) para além da desmotivação que gera nos colaboradores que recebem a formação, nos técnicos de GRH e nos próprios formadores. A formação deve sim ser pensada tendo em conta a sua pertinência e o retorno desse investimento a todos os níveis. Vejamos o seguinte exemplo, retirado da nossa experiência empresarial: Qual a mais-valia para o colaborador e para a organização, ter um motorista a fazer formação em *Excel* se ele não carece dessa competência para a sua função? Se uma das tarefas do motorista fosse a de elaborar relatórios e apresentações de contas, poderia fazer sentido. Uma vez que não é, então faria mais sentido a frequência de um curso de condução defensiva, por exemplo.

Pensar o plano de formação de uma forma cuidada é um investimento a curto, médio e longo prazo. Este exemplo ajuda a entender, que é possível juntar o útil ao agradável, otimizando a motivação do colaborador e de todos os restantes agentes envolvidos, assim como dos resultados da organização. Pensar a formação em termos de utilidade para o colaborador/organização e não olhar para os catálogos da formação e ver as que parecem mais interessantes, fará toda a diferença.

Os planos de formação devem ser elaborados tendo em conta as competências transversais organizacionais, as competências transversais departamentais e as competências individuais específicas de cada função dos colaboradores. A formação pode ser para dotar os colaboradores para uma nova competência, para melhorar determinada competência, ou para a manter. Por exemplo, na aquisição de uma nova máquina haverá necessidade de dotar os operadores de *know-how* adequado; melhorar uma determinada competência poderá ser a aprendizagem de uma língua estrangeira necessária para a função; manter determinada competência, poderá ser a atualização em relação à legislação.

Considerando tudo isto, o técnico de GRH alocado à gestão da formação, coordenado com as chefias dos diferentes departamentos organizacionais, procede ao levantamento de todas as necessidades de formação e, em seguida, elabora o plano geral de formação da organização, incluindo o caderno de especificações da formação e as grelhas de análise de propostas das entidades formadoras (ver exemplos no anexo 1).

#### 2.3.4 - GESTÃO DE TALENTOS

---

A organização deve recrutar os colaboradores que melhores garantias oferecem para as funções desejadas. Isto passa obrigatoriamente pelo cumprimento escrupuloso de todo o processo de recrutamento, já referido, observando o perfil de funções. Falando da gestão de talentos podemos referenciar dois momentos. No primeiro, através de parcerias entre a organização e as entidades formadoras, seja a nível superior ou profissional, de modo a recrutar desde logo os colaboradores mais talentosos. No segundo momento, devem ser proporcionadas aos colaboradores todas as condições necessárias ao desenvolvimento desses talentos e, claro está, a sua continuidade na organização. Isto está diretamente relacionado

com as teorias da motivação e da liderança (Neves, 2000), (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

A gestão de um talento dentro da organização deve resultar de um trabalho articulado entre a chefia departamental à qual o colaborador reporta e a equipa de GRH. O líder departamental deve ter uma atitude inspiradora e estimuladora, próxima da atitude de *coach* (discutida a seguir no ponto 4 deste trabalho). Tudo parte da apresentação ao novo colaborador de um plano de integração onde estejam clarificadas as expectativas do colaborador e da organização em relação ao desempenho. É necessário que fique claro para o colaborador a forma como ele poderá maximizar a sua utilidade para a organização, assim como, a forma como o colaborador deve coadunar harmoniosamente a sua vida profissional e a sua vida pessoal. O acompanhamento do novo colaborador deve igualmente referenciar os diferentes patamares de excelência do seu desempenho na função, clarificando os objetivos inerentes a cada um desses patamares e referenciando também o nível em que o colaborador se encontra no momento presente e o nível expectável. Na prática, estes cuidados refletem os ensinamentos da teoria dos fatores motivacionais de Herzberg e da relação destes com a pirâmide das necessidades de Maslow (Carvalho Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Nestas condições, como já antes se disse, a avaliação de desempenho no final do ano, não implicará surpresas de maior nem para a chefia nem para o colaborador. Todo o processo de integração e de desempenho foi sendo monitorizado ao longo do ano e os acertos necessários efetuados em tempo oportuno. Fulcral na gestão de talento é que este mesmo processo de avaliação de desempenho no final do ano referencie a possibilidade de o colaborador ser transferido para outras funções, caso o deseje, como forma de manter os seus níveis de motivação elevados e consequente satisfação com a sua situação na organização.

Uma nota importante, relacionada com a continuidade e com a mobilidade dos talentos nas organizações é a assunção da ideia de que hoje, e cada vez mais no futuro, os talentos são móveis. Para além dos cuidados já referenciados no que respeita à gestão dos talentos pode ainda ser proporcionada a possibilidade de esses indivíduos contactarem com outras organizações de outras realidades (*job rotation*) no sentido de enriquecerem constantemente os seus conhecimentos e competências, com particular ênfase nas competências orientadas para a mudança e proatividade dos indivíduos e das organizações.

A gestão de talentos pode também ser mobilizada para a satisfação de uma necessidade particular da organização, através da criação de um programa específico e intensivo, com um acompanhamento muito próximo (tutoria), tendo em vista a aquisição das competências necessárias para a função destinada.

#### 2.3.5 - GESTÃO DE CARREIRAS

---

A gestão de carreiras está articulada de forma estreita com os elementos da gestão de competências anteriormente abordados.

A gestão de carreiras tem como grande objetivo antecipar as necessidades de recursos humanos específicos para a organização, através da seleção de uma *pool* de colaboradores potenciais. Este cuidado acrescido com a antecipação das necessidades de talentos nas organizações permite evitar, ou mitigar, o desperdício de talentos, a diminuição do empenho e a fuga de talentos para outras organizações. A *pool* de colaboradores potenciais é um conjunto de colaboradores, identificados na avaliação de desempenho ou em outra circunstância, pelas chefias ou pela equipa de GRH, com base em critérios objetivos pré-definidos ou em outras evidências excepcionais. Estes colaboradores potenciais destinam-se a assumir novas responsabilidades na organização, as quais podem implicar a ascensão vertical ou a simples ascensão horizontal na hierarquia organizacional. A gestão da *pool* incumbe principalmente à equipa de GRH da organização.

A conceção de planos para o desenvolvimento individual dos colaboradores potenciais é concretizada através de um processo de *assessment*. Na nossa perspetiva, este processo deve ter por base um *guideline* que expressa os requisitos desejáveis de liderança. O processo consiste em sujeitar os futuros líderes a um conjunto de provas e atividades que permitam evidenciar competências já adquiridas, assim como identificar oportunidades de evolução de competências necessárias. Concretizando, estes processos decorrem no espaço temporal relativamente curto (dois ou três dias), em ambientes favoráveis, de modo a dar lugar, no final do processo, à elaboração de um plano que vise os níveis de desempenho desejado para determinada função. Como exemplos de atividades concretas realizadas temos: simulações (sobre negociação, mediação, afetação de recursos, planos estratégicos, reuniões), apresentações, relações interpessoais, entre outras; podendo ser complementadas com entrevistas.

Já em funções de liderança há um trabalho de continuidade em relação aos princípios de liderança (*guidelines*), através do desenvolvimento de programas específicos para esse efeito, como por exemplo: os *management team development (MTD)*, nos quais se trabalham as competências transversais essenciais para a liderança e os *management dialogue (MD)*, em que se trabalha os princípios de liderança.

### 3. ALGUMAS FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA A INTERVENÇÃO

Com base na nossa experiência pessoal referenciamos algumas ferramentas que consideramos ser de grande utilidade em muitos dos aspetos anteriormente abordados. Designadamente destacamos o *360-Degree Feedback Process*; a *Janela de Johari*; *Objectivos SMART*; e *Balance ScoreCard (BSC)*.

---

#### O 360-DEGREE FEEDBACK PROCESS

É considerado um instrumento indutor de mudanças de comportamentos do colaborador e de mudança organizacional (Bracken & Rose, 2011). Segundo Carson (2006), esta ferramenta está baseada em três pressupostos chave: (1) diferentes pontos de vista com origem em diferentes fontes permitem produzir um retrato mais fiel e detalhado dos pontos fortes e fracos de um colaborador; (2) a comparação da auto percepção (do colaborador potencial) com a percepção dos avaliadores conduzirá ao reforço da autoconsciência, o que em si mesmo é uma coisa positiva; e (3) os colaboradores mais eficazes são aqueles em que existe uma maior proximidade entre a auto percepção e a percepção dos outros. A nossa experiência, todavia, diz-nos que a proclamada mudança de comportamento do colaborador não é um dado adquirido, facto que aconselha à utilização criteriosa desta mesma ferramenta e, quando possível, em complementaridade com outras. É reconhecido que o primeiro fator de mudança de comportamento é a consciencialização dessa necessidade seguida da vontade efetiva de mudança.

---

#### JANELA DE JOHARI

É uma ferramenta concetual desenvolvida por Joseph Luft e Harrington Inghan, em 1955,<sup>2</sup> suscetível de ser aplicada a situações que visem alcançar um nível de interconhecimento e de conhecimento organizacional com a finalidade de otimizar o desempenho individual e da organização. Neste sentido pode ser aplicada: na avaliação de desempenho como incremento da auto consciencialização; no plano de desenvolvimento individual quer na gestão de carreiras, quer no âmbito das competências de liderança; e, no conhecimento organizacional como fator promotor da comunicação interna e do clima organizacional. Trata-se de um sistema de eixos ortogonal que relaciona o nível de interconhecimento que os indivíduos possuem uns dos outros dentro de uma organização dando origem a quatro campos de

---

<sup>2</sup> Esta ferramenta inspira-se no fenómeno de interação social, em que as identidades pessoais e identidades coletivas (culturas) se produzem e reproduzem continuamente (Blumer, 1982).

interconhecimento: desconhecido, ponto cego, oculto e aberto (arena). A situação desejável é que o nível de interconhecimento a alcançar otimize quer o DO quer o desenvolvimento de competências individuais, isto é, que por um lado não invada a esfera individual dos colaboradores e, por outro, não comprometa o clima organizacional. Os quadrantes desconhecido, oculto e arena podem ser trabalhados criando momentos de auto reflexão. O quadrante ponto cego pode ser trabalho através da intensificação de mecanismo de *feedback*, onde a ferramenta anteriormente descrita, entre outras, pode ser aplicada.

---

## OBJETIVOS SMART

Um dos entraves mais frequentes da dinâmica organizacional reside na falta de clareza dos objetivos de desempenho para os colaboradores. Blanchard e Finch (2010) referem mesmo que o desconhecimento de objetivos claros, em paralelo com o desenvolvimento dos padrões de desempenho, a baixa responsabilização e ausência de *feedback* em tempo útil, são uma característica da maioria das organizações e dos gestores nos EUA.

Na tentativa de resolver esta situação é deveras importante a definição de objetivos SMART, isto é, a definição de ações: (S) específicas e (M) mensuráveis, motivantes, (A) alcançáveis, relevantes e possíveis de serem acompanhadas e com (T) tempo limitado (Blanchard & Finch, 2010). O alcance dos objetivos SMART é otimizado no quadro de um estilo de liderança situacional, onde o *feedback*, a responsabilização e a clarificação dos padrões de desempenho estejam igualmente presentes.

---

## BALANCE SCORECARD (BSC)

O BSC é uma ferramenta inicialmente desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) com o propósito de eliminar algumas falhas ao nível dos indicadores de gestão, dado que as exigências do mercado obrigam a uma competitividade baseada no conhecimento mais complexo de toda a dinâmica organizacional (Sousa, Duarte, G., & Gomes, 2006). Isto determina a necessidade de considerar quer os recursos tangíveis (stocks, matérias primas, produção, produtividade, lucros, etc.) quer os intangíveis (motivação, competências, satisfação dos colaboradores e dos clientes, etc.). O BSC visa criar equilíbrios através do estabelecimento de relações de causa-efeito entre as quatro perspetivas de análise: financeira, cliente, interna e aprendizagem e crescimento. Por exemplo, um incremento na formação profissional (na perspetiva de aprendizagem e crescimento) dos colaboradores conduzirá a melhoria do sua satisfação e do seu desempenho (perspetiva interna), algo que se poderá refletir na qualidade do serviço/produto (perspetiva interna) e, conseqüentemente, na satisfação do cliente (perspetiva do cliente) e no aumento do volume de negócios e retorno de capital (perspetiva financeira). Nesta linha de pensamento reforça-se a ideia da abrangência e caráter estratégico da gestão de recursos humanos. (Ver exemplo de um BSC aplicado à GRH no anexo 2).

## 4. COACHING NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O *coaching* que iremos tratar aqui é uma matéria completamente distinta do estilo de *coaching* proposto pelo modelo de liderança situacional de Blanchard antes referenciado. Aliás, o *coaching* a que nos referimos é uma metodologia de intervenção recente (última década) no mundo das organizações.

No contexto das organizações o *coaching* tem vindo a ser aplicado sobretudo no desenvolvimento de competências de liderança. Todavia, pensamos, que o mesmo pode vir, gradualmente, a ser aplicado no desenvolvimento de competências de outros colaboradores.

O *coaching* é um processo, um percurso, uma ferramenta que o sujeito tem ao seu dispor, que lhe permite fazer escolhas/opções no sentido de mudar positivamente e inspirar outros a alcançar os seus objetivos, alicerçados na consciência, responsabilização e compromisso. É um processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, que decorre no âmbito de uma relação profissional, continuada mas limitada no tempo, entre o *coach* e o *coachee*, que ajuda a obter resultados extraordinários na vida, na profissão e nas organizações. O *coach* é um guia, um acompanhante, num processo de “soprar brasas” colaborando na identificação e superação de obstáculos no desenvolvimento e crescimento do *coachee* (Wolk, 2009). A tarefa do *coach* consiste em ajudar o *coachee* a aprender a ser um observador. Visa revelar o potencial do *coachee* para maximizar a sua própria performance, ajudando-o mais a apreender do que ensinando-o. *Coaching* é um tipo particular de aprendizagem que requer transformação pessoal. A aprendizagem é a incorporação de novas crenças acerca de nós próprios, das nossas relações, e do mundo que nos rodeia. O *coachee* como cliente (quer seja na sua vida pessoal ou profissional) aprofunda o seu autoconhecimento, aumenta a sua eficácia, o seu rendimento e melhora a sua qualidade de vida (ICF, 2012). O *coaching* promove no sujeito dois movimentos, o ir em profundidade (dentro de si) e o ir em extensão (para o mundo). Desta interface resultará o chegar ao ponto desejado, a excelência.

### 4.1 O PROCESSO DE COACHING

---

No processo de *coaching* a aprendizagem transformacional desejada desenrola-se em seis fases, designadamente: explicitação do contexto, descrição da situação presente, descrição da situação ideal objetivada, aprendizagem reflexiva, delineamento do plano de ação e, por último, a fase de acompanhamento. Na prática, estas fases são sequenciais e as suas fronteiras difusas, facto que se explica pela natureza reflexiva de todo o processo e também de algumas

metodologias usadas, nomeadamente, a escuta ativa e as questões poderosas que são transversais a qualquer processo de *coaching*.<sup>3</sup>

A fase inicial de explicitação do contexto é um momento em que o *coachee* expõe a situação na sua generalidade e onde são transmitidas e clarificadas as ideias/regras fundamentais do processo de *coaching*. Um *coach* não é mentor, psicólogo, consultor, confessor ou protagonista. Um *coach* é antes *egoless*, facilitador de mudança, catalisador para a ação, “detetor” de paradigmas (crenças/referenciais que podem ser inibidores ou emancipadores), é um parceiro, uma pessoa que antes de mais gera confiança. Deve ainda ficar claro que a transformação desejada é da responsabilidade única do *coachee*, sustentada na aprendizagem e incorporação de novas crenças acerca do próprio e das relações que estabelece com o mundo que o rodeia, tomando consciência plena das consequências da mudança. Nesta fase é essencial dar atenção ao espaço e ao ambiente, uma vez que é nela que se cria a atmosfera de confiança entre *coach* e *coachee*.

Segue-se a descrição da situação presente, fase em que se procura detalhar o descrito na fase de contexto, objetivando a situação presente do *coachee*, como forma de preparar o eventual processo de transformação/transposição para a situação ideal.

Na terceira fase, a da explicitação da situação ideal, o *coachee* é convidado a perspetivar o futuro desejado para si. Procura-se que formule e verbalize um ideal de vida que proporcione maior bem-estar, maior satisfação pessoal consigo próprio e a melhoria da qualidade da relação com os outros significantes. Em alguns casos a transposição para a situação ideal poderá corresponder a uma simples clarificação e aceitação da situação presente.

A fase de aprendizagem reflexiva é onde ocorre o momento de descoberta sobre o que se deve manter, o que carece de ser aceite, o que se deve eliminar (características que não nos deixam caminhar em direção ao futuro desejado) e o que há a mudar tendo em vista o reforço das competências pessoais.

A fase seguinte, o plano de ação, consiste na definição dos objetivos SMART a desenvolver. O plano de ação, que pode ser escrita ou não, é uma escolha pessoal do *coachee*; todavia, a nossa experiência profissional diz-nos que, para a maioria dos casos, para haver um maior comprometimento, é preferível a forma escrita.

A sexta fase, fase de acompanhamento, é aquela em que é deixada ao *coachee* a iniciativa de procurar o apoio/suporte do *coach*, quando julgue necessário, de modo a otimizar o processo de transformação a que se propôs, cabendo ao *coach* essencialmente a atitude de questionar o

---

<sup>3</sup> Para uma descrição de ferramentas de *coaching*, consultar (Catalão & Penim, 2010).

*coachee* sobre a forma como este está a vivenciar o processo e eventuais ajustes a introduzir, no sentido da concretização dos resultados.

Em média, um processo de *coaching* decorre em quatro sessões com a duração entre 30 e 60 minutos, intervaladas de duas a três semanas. Desta forma o *coachee* tem tempo e espaço para tomar consciência e validar as suas próprias descobertas, que tanto podem ocorrer durante as sessões (sobretudo provocadas pelas questões poderosas e a gestão dos silêncios na interação *coach-coachee*) ou no intervalo delas quando o *coachee* vivencia o seu quotidiano.

Explicado sucintamente o processo, centremos a atenção nas metodologias. O desenvolvimento transformacional para o estado desejado de bem-estar é conseguido pelo equilíbrio, pela congruência, entre corporalidade, linguagem e emocionalidade. Estas três dimensões são os elementos importantes da interação social, sendo através delas que comunicamos com os outros e também tomamos consciência da nossa própria identidade (identidade de ego ou identidade sentida<sup>4</sup>). A corporalidade diz respeito à linguagem do corpo, do gesto, da postura, sendo um sinal, um espelho, do estado emocional dos indivíduos. A linguagem é o conjunto de símbolos e signos que possibilita a comunicação humana, sendo simultaneamente, produto e fator da cultura e da identidade dos indivíduos. As emoções são os elementos visíveis, por vezes difusos e ambíguos, que refletem o estado de espírito dos indivíduos e que têm uma inscrição corpórea e linguística. Depreende-se, portanto, que estas três dimensões estão profundamente interrelacionadas entre si, as quais devem apresentar congruência e reconstrução entre elas.

No processo de *coaching*, aquando da escuta ativa, o *coach* descodifica o conteúdo destas três dimensões, atendendo à sua congruência e harmonia expressiva e argumentativa. Por exemplo, quando o *coachee* verbaliza que se sente bem a ajudar os outros mas, no entanto, o seu tom de voz e a sua expressão corpórea, denunciam falta entusiasmo ou mesmo algum incómodo ou insatisfação (denunciado por um encolher de ombros, uma expressão facial mais tensa, um olhar interrogativo). Este processo de escuta ativa, no nosso ponto de vista, seria mais justamente designado por “escuta a 300%” em que: 100% está relacionado com a comunicação eficaz, 100% relativos à implicação com a emocionalidade do *coachee* (o ato de calçar os sapatos do *coachee* e sentir a pedra que o incomoda...) e 100% dedicado à vigilância e manutenção da condição de *egoless* do *coach*. Fazem parte do processo de escuta ativa a gestão dos silêncios, nos quais o *coachee* encontra condições para expor as suas ideias ao

---

<sup>4</sup> A identidade de ego ou identidade «sentida» é a sensação subjetiva da sua situação, da sua continuidade, do seu carácter, que advém ao indivíduo como resultado das suas experiências sociais (Goffman, citado por Mendes, 2001).

seu ritmo e também para realizar momentos de introspecção que poderão revelar-se da máxima utilidade.

Sobre as designadas questões poderosas, elas destinam-se a incentivar o *coachee* à autorreflexão. A essência do *coaching* reside na pergunta e sua excelência na capacidade de colocar perguntas poderosas (Catalão & Penim, 2010). A colocação destas questões emana do discurso do *coachee*, sobretudo quando o mesmo utiliza expressões ambíguas, ideias imprecisas ou pouco claras, situações que suscitam dúvida ao próprio *coachee*, afirmações muito vincadas (sempre, nunca, nada). A pergunta poderosa não é de todo colocada pelo *coach* mas sim pelo próprio *coachee* no seu discurso, cabendo ao *coach* o papel de transformar ideias e afirmações em perguntas oportunas e indutoras de reflexão. São estas questões que despoletam o processo de consciencialização, aceitação ou de mudança.

A escuta ativa e a colocação de questões poderosas facilitam a deteção de paradigmas, isto é, de crenças, de convicções profundas, que tanto podem ser inibidoras como indutoras de ação. Sendo, no primeiro caso, necessário proceder-se a sua desmontagem como condição para a mudança e, no segundo caso, ajudar o *coachee* a ver e utilizar essas crenças positivas como alavancas de mudança. Ainda relativo às questões poderosas, o *coach* dá primazia ao “para quê?” em detrimento do “porquê?”, dado que todo o processo transformacional se baseia na ação e é projetado no futuro desejado pelo *coachee*. Em *coaching* o passado é usado como um recurso, como um fundo de experiências de aprendizagem que importa capitalizar positivamente na projeção do futuro. O *coaching* não tem por finalidade melhorar o passado mas sim potenciar o futuro desejado.

#### 4.2 - A ATITUDE DE COACH E DE AUTO-COACH NA LIDERANÇA

---

A atitude de *coach* na liderança poderá ser útil em duas situações: a atitude de *coach* para com os outros e a atitude de *auto-coach*.

A atitude de *coach* para com os outros corresponderá a um processo em que o líder fará uso e usufruirá das metodologias de *coaching*, as quais devem, idealmente, estar interiorizadas nas práticas profissionais. O líder poderá familiarizar-se com o *coaching*, seja através de um processo de *coaching* ou da frequência de uma formação especializada. Com estas competências o líder poderá gerir de forma mais eficiente a complexidade da relação com os seus colaboradores diretos e com os restantes colaboradores da organização, incluindo os seus colegas de chefia. A mundovisão dos indivíduos poderá ser distinta, em matérias como os sistemas de valores, os objetivos pessoais, a cultura, entre outras. Compete ao líder a tarefa de alinhar as diferentes perceções e de desenvolver estratégias comunicacionais que potenciem a empatia e o interconhecimento, como sejam: a escuta ativa; a colocação de perguntas poderosas e a interpretação da corporalidade (o olhar, os silêncios, a postura corporal, as expressões faciais, as contradições discursivas, etc.).

Por sua vez, a atitude de *auto-coach* é aquela em que um indivíduo (líder) toma consciência das suas competências, vulnerabilidades e crenças, mobilizando-as, eficazmente, na concretização dos seus objetivos e bem-estar. Para isso, ele deve ser capaz gerir as suas emoções, interpretando os sinais da sua corporalidade e linguagem verbal. Vejamos um exemplo concreto que ocorre frequentemente. Imaginemos que sentimos que alguém nos está a incomodar e a nossa atitude é a de imputar a responsabilidade do incómodo ao outro, não fazendo o que está ao nosso alcance para construir o nosso bem-estar. Algumas razões que podem estar na base desta atitude de passividade são: a vitimização, o querer chamar a atenção, o conformismo, o comodismo, o receia à mudança, entre outras. Pelo contrário, a atitude de *auto-coach*, neste caso, seria a de questionar o que é que este incómodo diz sobre nós próprios, encontrar as nossas próprias vulnerabilidades e de seguida encontrar um caminho, um curso de ação conducente à regularização da situação como forma de alcançar o bem-estar.

É longo o percurso de reflexão sobre as formas de organização do trabalho, mais recentemente assumido como desenvolvimento organizacional. Paralelamente, sustentada na reflexão teórica e em inúmeras evidências empíricas, o clássico conceito de “serviço de pessoal”, como atividade operacional, cedeu terreno face ao conceito de gestão de recursos humanos.

Na atualidade esta função de gerir os recursos humanos está presente em toda a dinâmica da organização. A integração da gestão de recursos humanos na estratégia organizacional otimiza todo o processo de desenvolvimento organizacional, contribuindo para a excelência. Neste sentido reforçamos a importância da gestão de recursos humanos estar em estreita colaboração e sintonia com a administração, facto que otimizará todo o processo.

No seguimento destas ideias, foi nosso objetivo enfatizar que a gestão de recursos humanos implica a gestão das pessoas enquanto recurso (na sua vertente mais técnica e economicista) sem, todavia se esgotar nela. De facto, é prioritário, outrossim, ver as pessoas enquanto indivíduo (ser humano) com os seus valores, crenças, identidades, atitudes e comportamentos. Malgrado todas estas evidências uma boa parte das organizações continua a centrar a sua prática na operacionalização das pessoas enquanto mero recurso. Importa pois investigar as razões que estão subjacentes a este equívoco.

- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual editora.
- Blanchard, K., & Finch, F. (2010). Competências essenciais para as parcerias para o desempenho: O Gestor - Minuto. In K. Blanchard, *Um nível superior de liderança* (pp. 135-154). Lisboa: Actual Editora.
- Blanchard, K., Margie, B., Carew, D., Parisi.Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., et al. (2010). Liderança Situacional II; O conceito Integrado. In K. Blanchard, *Um Nível superior de liderança* (pp. 79- 94). Lisboa: Actual Editora.
- Blumer, H. (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva Y Método* . Barcelona: Hora, S.A.
- Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would we know it when it goes? *Bus Psychol* , 26, pp. 183-192.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carson, M. (2006). Saying it like isn't: The pros and cons of 360 - degree feedback. *Business Horizons* , 49, pp. 395-402.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Catalão, J., & Penin, A. (2010). *Ferramentas do Coaching*. Lisboa: Lidel.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1986). *Teoria Geral da Administração - 2*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Friedeberg, E. (1995). Organização. In B. Raymond, *Tratado de Sociologia*. Porto: Edição Asa.
- Gomes, A. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia IX* , 3, pp. 279-294.
- Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Hall, P. M. (1997). Meta-Power, Social Organization, and shaping of social action. *Symbolic Interaction* , 20, pp. 397-418.
- ICF. (7 de Janeiro de 2012). *International Coach Federation*. Obtido em 7 de Janeiro de 2012, de [www.icfportugal.com](http://www.icfportugal.com)
- Luft, J., & Ingham, H. (1995). The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations. Los Angeles: University of California (UCLA).

- Mendes, J. (2001). O Desafio das Identidades. In B. S. Santos, *Globalização. Fatalidade ou Utopia* (pp. 489-523). Porto: Afrontamento.
- Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos dos conceitos e das práticas. In Caetano, & V. J., *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.
- Pink, D. H. (2010). *A Nova Inteligência - Treinar o lado direito de cérebro é o novo caminho para o sucesso*. Alfragide: Oficina do Livro.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa- Verbo.
- Sousa, M. J., Duarte, T., G., S. P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Waeraas, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and Public Relations. *Public Relations Review* , 33, pp. 281-286.
- Wartzman, R. (2010). *As lições de Peter F. Drucker. O essencial sobre a gestão, a sociedade e a economia*. Lisboa: Babel.
- Wolk, L. (2009). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.



## Anexo 1

### Grelha de análise de propostas de entidades formadoras

|           | Itens                 | Pontuação (0 a 5 valores por item)   |
|-----------|-----------------------|--|
| Critérios | Conteúdos Pedagógicos | 5 - Ricos e fora do convencional em sintonia com o nosso caderno de especificações (CE);<br>4 - Ajustados e de algum modo fora do convencional;<br>3 - Ajustados ao CE;<br>2 - Semelhantes aos de catálogo;<br>1 - Pouca especificação de conteúdos.   |
|           | Dinâmicas             | 5 - Casos práticos da realidade da organização;<br>4 - Case studies ou exercícios práticos que evidenciem o dia a dia da organização;<br>3 - Case studies ou exercícios práticos sem evidenciar a transposição para a realidade da organização;<br>2 - Exercícios práticos;<br>1 - Informação insuficiente.  |
|           | Formador              | 5 – Formação académica, outras certificações na área e experiência demonstrada;<br>4 - Formações académicas e formação complementar na área e experiência demonstrada;<br>3 - Certificações ou formação complementar e experiência demonstrada;<br>2 - Experiência demonstrada;<br>1- Informação insuficiente nas propostas.   |
|           | Metodologias          | 5 - Aferição de conhecimentos; durante a ação diversas metodologias propostas de N2 e N3;<br>4 - Sem aferição de conhecimentos; durante a ação diversas metodologias propostas de N2 e N3;<br>3 - Durante a ação diversas metodologias propostas de N2;<br>2 - Diversas metodologias;<br>1 - Propostas sem informação.   |
|           | Duração               | 5 - Indicação das cargas horárias por tópicos temáticos durante a ação, onde se consegue evidenciar a distribuição ajustada com os objetivos propostos;<br>4 - Distribuição ajustada com os objetivos propostos;<br>3 - Distribuição aquém ou superior mas próxima da nossa observação;<br>2 - Distribuição desajustada com a nossa observação;<br>1 – Sem referência. |
|           | Outros                |  |

Anexo 2

Balance ScoreCard aplicado à GRH

| Denominação da Organização |           |   |  |          |        |                        |           |                      |       | Responsible: |             |      | Last update: 30.01.08 |  |  |
|----------------------------|-----------|---|--|----------|--------|------------------------|-----------|----------------------|-------|--------------|-------------|------|-----------------------|--|--|
| TTPO Obj.                  | Dep. Obj. | Objectives 2008   | Measurements 2008  | Ist 2007 | Status | Target Limits for 2008 |           |                      | Plan  |              | Measurement |      | Data Owner            |  |  |
|                            |           |   |  |          |        | Right Limit for Red    | Plan 2008 | Left Limit for Green | 2009  | 2010         | Period      | Type | Dep/Pers              |  |  |
| Financial Perspective      | F1        | Reduce overtime   | Overtime rate (%)  | %        | 2,7    |                        | 2,6       | 2,2                  | 1,8   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | F2        | Reduce absenteeism  | Absenteeism rate (%)   | %        | 3,9    |                        | 3,5       | 3,3                  | 3,1   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | F3        | To assure max. values of the subsidized program receivings    | Fulfillment of subsidized program according the plan 2008 (27511 | %        | 102,4  |                        | 85,0      | 90,0                 | 95,0  |              |             | BY   | YTD                   |  |  |
|                            | F4        | Reduction of HR costs   | Cost reduction agreed in annual meeting (Th€)                    | Th €     | 17,0   |                        | 13,0      | 19,0                 | 25,0  |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
| Customer Perspective       | C1        | To assure the retention of local know-how                     | Fluctuation (%)  | %        | 5,0    |                        | 3,2       | 3,0                  | 2,8   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | C2        | Optimize customer-oriented approach                           | Satisfaction index (directs + indirects)                         | %        | 2,75   |                        | 2,75      | 2,65                 | 2,50  |              |             | Y    | Y                     |  |  |
|                            | C3        | Have effective training oriented to performance               | Fulfillment of training plans in all depart. (%)                 | %        | 95,0   |                        | 92,5      | 95,0                 | 97,5  |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | C4        | All executives are trained on the basis of new Cpt model      | Fulfillment of career elements for top level                     | %        | n/a    |                        | 80        | 90                   | 100   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | C5        | To assure the quality of the recruitment process              | Response time recruitment (days)                                 | days     | 27,5   |                        | 60,0      | 60,0                 | 50,0  |              |             | Y    | AV                    |  |  |
|                            | C6        | All executives are trained on the basis of new Cpt model      | Fulfillment of career elements second level                      | %        | 100    |                        | 80        | 90                   | 100   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
| Internal Perspective       | I1        | Match required and existing leadership skills                 | Nr. of part. in leadership program                               | %        | 30,40  |                        | 85,00     | 90,00                | 95,00 |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | I2        | Management posts largely occupied by nat. managers            | Share of national managers in country                            | %        | 58,0   |                        | 65,0      | 70,0                 | 75,0  |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | I3        | National junior man. available on time, qty and qty           | Ratio nat. potentials to requirements                            | %        | 2,6    |                        | 1,7       | 1,8                  | 1,9   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
| Learning & Growth          | L1        | Provide training and support                                  | Achievement of 35h. training / year (% empl)                     | %        | n/a    |                        | 85,0      | 90,0                 | 95,0  |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | L2        | Strengthen org. competence and promote employee development   | Fulfillment of development measures                              | %        | 90     |                        | 85        | 90                   | 95    |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | L3        | International transfers are in focus and promoted             | Nr. of employees in job rotation                                 | nº       | n/a    |                        | 1         | 2                    | 3     |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | L4        | International transfers are in focus and promoted             | Nr. of employees in the development program                      | nº       | n/a    |                        | 1         | 2                    | 3     |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | L5        | All shopfloor leaders are trained according standard programs | % of section heads trained                                       | %        | n/a    |                        | 90,0      | 100,0                | 100,0 |              |             | Y    | YTD                   |  |  |
|                            | L6        | Build a committed and outcome oriented team                   | Employee satisfaction index                                      | %        | n/a    |                        | 2,5       | 2,4                  | 2,3   |              |             | Y    | YTD                   |  |  |