

Uma nova ferramenta de desenvolvimento profissional

Coaching de Farmacêuticos



Jaime Ferreira da Silva *

Nesta era de transitoriedade acelerada, a impermanência surge como constante universal e a mudança como a sua face mais visível, colocando em cheque, muitas das certezas de sempre.

As Organizações são, em geral, palcos privilegiados de observação destes fenómenos, em virtude de serem nelas que se molda, em cada momento, o presente-futuro. No mundo da Farmácia Comunitária, em particular, a mudança para a modernidade teve o seu início simbólico, nos anos 80 do séc. passado, com a informatiza-

ção (progressiva) da sua actividade. A partir daí, a Farmácia aprendeu a olhar para si própria com crescente visão reformista, reinventando-se nos grandes e pequenos detalhes da sua prática, desde a arquitectura do espaço, aos métodos, técnicas e natureza do trabalho que presta, aos recursos humanos que emprega e ao modo de relacionamento com a comunidade. Muito recentemente, é a própria missão da Farmácia e o espectro (e limites) da sua intervenção que está sob o olhar entusiasta dos reformadores.

Neste contexto de re-invenção criativa, a consciência de serem as pessoas, o principal activo da Farmácia, foi ganhando progressiva relevância, ao ponto de tal afirmação se ter tornado quase, um cliché da moda. Mas as pessoas não são um activo qualquer, possuem o recurso mais valioso de qualquer Organização, o capital conhecimento¹. E neste âmbito, a formação, o treino e o desenvolvimento de competências (FTDC) tornaram-se focos prioritários de investimento das Farmácias nas pessoas que nelas trabalham, sob pena de perderem o

¹ O conhecimento distingue-se de um mero recurso dado que permite criar riqueza, independentemente da forma como existe nas Organizações. A sua utilização (como recurso) é feita ao longo de todo o processo produtivo e não pressupõe a sua destruição ou desaparecimento com a incorporação; daí adquirir o estatuto e a forma de capital, passando a designar-se capital conhecimento.



“combóio” da competitividade.

Se até há poucos anos, o saber-de-experiência-feito “certificava” os trabalhadores não-qualificados na Farmácia e o “canudo” bastava aos seus líderes para se afirmarem como tal, a actual conjuntura solicita respostas mais imaginativas, ajustáveis à especificidade de cada contexto e respectivos interlocutores. E assim, temos assistido a uma intensa diversificação das modalidades de FTDC, desde as mais tradicionais em sala até às mais inovadoras como o e-learning, o b-learning, os CD’s interactivos e o Coaching, a última novidade a chegar à Farmácia!

O que é o Coaching

Enquanto metodologia de desenvolvimento profissional, o Coaching surgiu com maior relevância nos países anglo-saxónicos a partir dos anos 80 do séc. XX, tendo-se difundido rapidamente na grande maioria dos países ocidentais. Nessa altura, um

pequeno grupo de pessoas, nomeadamente executivos, iniciaram a procura de Coaches para os ajudarem a progredir pessoal e profissionalmente. Cedo começou a verificar-se a eficácia dessa experiência e os resultados da iniciativa. Desde então, o mundo empresarial começou a solicitar, de forma sustentada, estes serviços.

Uma parte significativa das 1000 maiores empresas da Fortune², utilizam o Coaching para ajudar centenas de milhares de pessoas, anualmente, a maximizarem o seu potencial, a sua produtividade e atingir maior sucesso. E essa prática estendeu-se, entretanto, à generalidade das Organizações, independentemente da sua dimensão!

O Coaching é um processo planeado de aperfeiçoamento de competências pessoais e profissionais, baseado essencialmente na aprendizagem-actção e na maiêutica³. Inicialmente, nasceu como uma relação dual entre o coach (formador-treinador) e

o coachee (cliente) tendo, progressivamente alargado a sua influência aos grupos de trabalho (coaching de equipa).

O Coaching parte da asserção básica de que todas as pessoas possuem um potencial oculto de desenvolvimento, que nem sempre se concretiza, em virtude da ausência de estímulos do meio envolvente e/ou do desejo interno de crescimento pessoal.

Com este processo, pretende-se ajudar os indivíduos e as equipas a tomar consciência dos seus recursos pessoais e profissionais, a actualizar e desenvolver esse potencial, aumentando deste modo, o Capital Humano das Organizações.

Tipos de Coaching

O Coaching é um processo de influência, não é um “dom” natural dado que ninguém nasce coach, embora, muitos de nós possamos agir como tal no contexto profissional ou outros. Tecnicamente, consideram-se 2



² Fortune 1000 é uma lista de referência das 1000 maiores empresas americanas, elaborada pela revista de negócios Fortune.

³ Criada por Sócrates no século IV a.C., a maiêutica é um método que consiste em levar o outro a descobrir por si, as soluções que necessita, através das perguntas que lhe são colocadas. Mais do que fornecer uma solução a priori, a maiêutica pretende estimular o fluxo do pensamento-descoberta, sem constrangimentos.

Vantagens e limites do Coaching interno e externo		
	Interno	Externo
Vantagens	Maior conveniência (coach e coachee estão no mesmo local).	O coachee fica mais propenso a iabrir o jogo com o coach.
	Maior oportunidade em transformar o quotidiano de trabalho em situações de aprendizagem.	O coach traz consigo uma experiência e visão mais alargada sobre as dinâmicas organizacionais.
	Menor dispêndio de recursos.	A relação de coaching não é perturbada pelo relacionamento do coachee na empresa.
	O coach conhece de perto as necessidades do coachee.	Pela sua experiência em várias organizações, o coach traz uma perspectiva tendencialmente mais rica dos assuntos.
Limites	O coachee pode não sentir à vontade em expor-se	O coachee estará mais à vontade em expor-se dado não estar profissionalmente comprometido com o coach.
	O relacionamento anterior entre coach e coachee pode interferir na relação de coaching.	O processo é mais dispendioso.

tipos de coaching, o interno, desenvolvido por alguém que pertence à mesma Organização (podendo haver ou não uma ligação hierárquica entre coach e coachee) e o externo, assegurado por um coach profissional (consultor), com formação e experiência específica na área.

cupações, o retorno que assegura. Apesar do Coaching ser ainda uma novidade no mundo das ferramentas de FTDC, os dados disponíveis sobre o retorno que assegura, apontam para impactos efectivos e duradouros na actividade económica. Os principais benefícios reportados

- Motivação e retenção das pessoas-chave;
- Melhoria da comunicação e relacionamento interpessoal;
- Reforço da coesão da equipa e incremento do seu desempenho;
- Melhoria da qualidade dos serviços e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes.

Fórmula de cálculo do retorno no Coaching

$$\frac{\text{Resultados obtidos pelo cliente} - \text{Custo do coaching}}{\text{Custo do coaching}} \times 100\% = \text{ROI}^5$$

Na interacção entre coaching interno e externo, existem vantagens e limites nos 2 modos de abordagem que poderemos sintetizar no quadro 1. Qualquer investimento em FTDC⁴ dos indivíduos e das equipas deverá ter, como uma das suas principais preo-

pelos Organizações sobre a prática do Coaching envolvem as seguintes valências:

- Desenvolvimento do potencial e das competências de liderança;
- Redução de custos e aumento da produtividade;

Segundo Arrivé e Frings-Juton, poderemos perceber os benefícios de um programa de Coaching em 2 níveis:

- 1º nível - para o indivíduo (coachee)
- Benefícios cognitivos - aperfeiçoamento da sua capacidade de análise e compreensão das situações;
 - Benefícios profissionais - competências de gestão e liderança;
 - Benefícios psicológicos - melhor gestão do stress e incremento do bem-estar interior.
- 2º nível - para a equipa e a Organização
- Melhor eficiência da chefia;
 - Melhor gestão da equipa;

⁴ Formação, treino e desenvolvimento de competências.

⁵ Return on investment - retorno do investimento (trad.).



“Coaching é libertar o potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho. É ajudá-la a aprender em vez de a ensinar.”

Tim Gallwey⁶

- Melhor aplicação dos recursos internos da Organização;
- Melhor capacidade de retenção do saber-fazer organizacional.

O Coaching na Farmácia

Da nossa experiência, os programas de Coaching na Farmácia têm 2 tipos de destinatários “naturais” - a Direcção Técnica e a equipa de colaboradores.

Em relação aos Directores Técnicos, o Coaching ajudá-los-á a desenvolver as suas competências de liderança e gestão das equipas, mediante um diagnóstico das suas necessidades específicas e delineamento de programas personalizados que possibilitem o fortalecimento das competências deficitárias. A vantagem daqui decorrente assentará na personalização desta intervenção mediante

um plano de sessões de coaching à medida das disponibilidades de cada cliente.

O Coaching de equipa introduzirá um factor de dinamização da mesma, permitindo um diagnóstico inicial dos seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento e o delineamento de programas de intervenção à medida, que articulem as necessidades identificadas com a visão e estratégia do(s) Director(es) Técnico(s). Trabalha-se aqui, novamente, o Coaching numa óptica de personalização, atendendo à especificidade de cada equipa e de cada Farmácia. Por definição, não há 2 programas de Coaching iguais!

Referimo-nos inicialmente à impermanência como a constante universal dos tempos que correm e, provavelmente, dos que a seguir virão. São tempos que exigem agilidade na percepção dos sinais de mudança e ajus-

tamentos rápidos que evitem turbulências e entropia. Como ferramenta de formação, treino e desenvolvimento de competências, o Coaching, ao funcionar numa filosofia de “fator-medida-caso-a-caso”, adquire uma inegável vantagem competitiva quando comparado com outras abordagens mais tradicionais, dada a sua flexibilidade adaptativa e foco na aprendizagem-acção. Na 2ª parte deste artigo, apresentaremos com maior detalhe, os programas de coaching individual e de equipa no contexto da Farmácia Comunitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Amaral, P. C., Pedro, J. M., (2004), O Capital Conhecimento. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Barosa-Pereira, A., (2007), Coaching em Portugal - Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
Gallwey, T.,

Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M. & Marcelino, A. R. (2004), Coaching para Executivos. Lisboa: Escolar Editora.

⁶ Antigo treinador de ténis e autor de best-sellers no domínio do coaching, tendo feito uma articulação metodológica bem sucedida entre o coaching no desporto e o coaching nas empresas.