

I D A L B E R T O
CHIAVENATO

3ª edição

COACHING &
MENTORING:
CONSTRUÇÃO
DE TALENTOS

*As Novas Ferramentas
da Gestão de Pessoas*

ELSEVIER

 **Chiavenato**
Instituto

Se você comprou um e-book da Elsevier, você adquiriu também, gratuitamente, o código de acesso a materiais complementares on-line em português e/ou inglês.

Para obter seu código de acesso, basta enviar um e-mail para pin@elsevier.com.br, informando:

- o seu nome,
- o ISBN deste livro: número de treze dígitos que está na página de copyright do livro, iniciado por 978-85-352-....
- o nome da loja em que adquiriu este e-book,
- o número do seu pedido.

Pronto! Você receberá um e-mail com o código de acesso e todas as informações sobre como ativá-lo.

Esse acesso é de uso exclusivo do comprador, limitando-se a um usuário por código de acesso. O compartilhamento de senha é rigorosamente proibido, e qualquer tentativa dessa natureza invalidará a senha. O acesso não pode ser compartilhado, revendido ou divulgado.

Se você está acessando a Biblioteca Digital E-volution da Elsevier, os materiais complementares em português, tais como: CDs e/ou DVDs ou recursos on-line, mencionados na capa ou dentro do livro estão disponíveis em **Recursos Extras** dentro da própria Biblioteca Digital. Não é necessário acessar nenhum site externo.

Os materiais complementares em inglês, eventualmente anunciados na capa ou dentro do livro estão disponíveis exclusivamente no e-book ou no livro impresso até o lançamento da próxima edição em inglês e/ou português, ou até que esta edição em inglês e/ou português não esteja mais disponível para venda pela Elsevier, o que ocorrer primeiro.

e-volution

ELSEVIER

I D A L B E R T O

CHIAVENATO

3ª edição

COACHING & MENTORING: CONSTRUÇÃO DE TALENTOS

*As Novas Ferramentas
da Gestão de Pessoas*

ELSEVIER

 **Chiavenato**

© 2017 Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ISBN: 978-85-352-8579-6

ISBN (versão digital): 978-85-352-8580-2

Copidesque:: Augusto Coutinho

Revisão: Marco Antonio Corrêa

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani.

Epub: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16^o andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8^o andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

Consulte nosso catálogo completo, os últimos lançamentos e os serviços exclusivos no site
www.elsevier.com.br

NOTA

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso serviço de Atendimento ao Cliente para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Para todos os efeitos legais, nem a editora, nem os autores, nem os editores, nem os tradutores, nem os revisores ou colaboradores assumem qualquer responsabilidade por qualquer efeito danoso e/ou malefício a pessoas ou propriedades envolvendo responsabilidade, negligência etc. de produtos, ou advindos de qualquer uso ou emprego de quaisquer métodos, produtos, instruções ou ideias contidos no material aqui publicado.

A Editora

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Chiavenato, Idalberto, 1936-
Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as
novas ferramentas da gestão de pessoas / Idalberto Chiavenato. – 3.
ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

C458c : il.; 23 cm.

ISBN 978-85-352-8579-6

1. Liderança 2. Administração de pessoal. 3. Executivos – Treinamento.
4. Mentores nos negócios. I. Título.

16-
36434

CDD: 658.4092
CDU: 658.310.8-051



A Rita

Em uma incessante e prolongada busca pela luz, afinal encontrei você.

*E desde então o meu caminho tornou-se totalmente iluminado
e a minha vida clara e límpida como um céu aberto.
Você é a força e a luz que orientam o meu caminho.*

Prefácio

Nesta 3ª edição, invertemos o título do livro para *Coaching e Mentoring: Construção de Talentos nas Organizações*. A razão disso é muito simples: enfatizar o crescente papel do *coach* e do mentor nas organizações de hoje.

O que está acontecendo com as organizações? A maioria delas – pelo menos as mais bem-sucedidas e que lideram o mundo dos negócios – está se engajando a todo vapor em programas de mudança e de inovação para acompanhar o que acontece no ambiente de negócios ao seu redor. O ajustamento ambiental das organizações é um moto contínuo e ininterrupto. Não dá para mover-se devagar ou quase parando. É preciso mover-se na velocidade desse tráfego intenso e mutável. Algumas organizações vão mais além e procuram se antecipar e promover elas mesmas as mudanças que acontecerão no mundo dos negócios e que serão imediatamente copiadas pelas demais. Neste sentido, certas organizações promovem um movimento intenso de liderança e vão disparadas na frente como o carro-chefe da inovação e o porta-bandeira da mudança e transformação. Mas, para poderem promover a mudança externa, elas precisam antes promover a mudança interna, pois se sabe muito bem que a mudança que as organizações externam para afetar e influenciar o ambiente nunca é maior do que a mudança que elas internalizam para poderem estar e se manter na crista da onda. Em outras palavras, para inovar e promover mudanças externas as organizações precisam antes promover mudanças internas. O exógeno vem sempre depois do endógeno, pois depende fortemente dele. As mudanças internas significam necessariamente mudanças estruturais em seus formatos e redes de relações internas, nas estruturas de seus órgãos componentes e na maneira como são tocados os processos organizacionais. A organização do trabalho é

profundamente afetada por todas essas iniciativas transformadoras. Por outro lado, as mudanças internas significam também e necessariamente mudanças na cultura corporativa, no clima corporativo e no comportamento organizacional. Hábitos, valores, comportamentos e atitudes das pessoas são profundamente afetados, assim como os papéis assumidos e os relacionamentos entre elas. Torna-se indispensável que as pessoas aprendam a aprender constante e incessantemente. Mudar, mudar e mudar: essa é a palavra de ordem nas organizações inovadoras. Mudar estruturas e processos, culturas e comportamentos. Mudar para melhorar: este é o custo da liderança no mundo dos negócios. Correr e correr continuamente para estar sempre no mesmo lugar: o primeiro! Ou pelo menos, não perder o lugar nessa corrida. Mudar e mudar continuamente para ser sempre igual ou melhor em um cenário de mudanças incríveis: construir e manter uma imagem que fique sempre perfeita e irretocável na cabeça do cliente e de todos os *stakeholders*!

E aí reside o terrível paradoxo. Nunca como agora, as organizações estão requerendo que as pessoas produzam cada vez mais e melhor. As pressões organizacionais sobre as pessoas estão se tornando cada vez mais fortes e intensas. Para promover mudanças internas o desafio principal e maior está em mudar a cabeça das pessoas, torná-las mais eficientes e eficazes, mais integradas, mais produtivas e mais inventivas. Mas, com tantas mudanças, as pessoas sentem que o chão em que pisam não é mais o mesmo a cada instante. Uma verdadeira base de areia movediça. A mudança intensa e contínua tira o referencial das pessoas, fazendo com que elas, na maioria das vezes, percam a segurança a respeito do que estão fazendo e a consistência do papel que devem assumir. As pessoas precisam de ajuda e de orientação constante e ininterrupta para poderem aprender a trabalhar cada vez melhor nas suas organizações. Nunca como agora, as pessoas precisaram tanto de relacionamentos estáveis e seguros que lhes permitam balizar seu comportamento e direcionar seu mutável e cambiante futuro. O trabalho em

equipe oferece uma boa parte da satisfação dessas novas necessidades. É necessário, sem dúvida, trabalhar em conjunto, aumentar os relacionamentos sociais, intercambiar ideias, conhecimentos e experiências, participar de decisões para alcançar consenso e agregar valor como nunca antes. A liderança também pode ajudar e muito. É necessário ter líderes em um contexto de liderança de lideranças. O trabalho sob uma liderança eficaz também oferece boa parte da satisfação das novas necessidades. Mas tudo isso é ainda insuficiente para proporcionar a total confiança e segurança em relação ao futuro que se almeja para as pessoas dentro de um contexto organizacional que seja criativo, mutável, cambiante e inovador. Falta a solução química capaz de alinhar e alavancar os desempenhos individuais, falta a cola que os junta e une no sentido de aglutiná-los, falta a poção mágica, o elemento catalisador e capaz de assegurar que essa reação inovadora comece a acontecer na organização. Mas qual a ferramenta administrativa que pode proporcionar todos esses efeitos em conjunto? Qual o custo de sua utilização? Como implantá-la com sucesso? Como mudar e dinamizar o papel assumido pelas pessoas e pelos executivos da organização?

A resposta é relativamente simples e reside no *coaching* e no *mentoring*. O *coaching* e o *mentoring* surgem como padrões de relacionamento capazes de reduzir ou eliminar essa perda de sentido no comportamento organizacional, grupal e individual e apontar os caminhos do futuro e as trilhas que levam ao sucesso não só da organização, mas das equipes e pessoas envolvidas. Mas como tornar o *coaching* e o *mentoring* uma realidade palpável e eficaz dentro das organizações? É o que tentaremos mostrar nos próximos capítulos.

Idalberto Chiavenato

Sumário

Prefácio

PARTE I - TEMPOS DE MUDANÇA

CAPÍTULO 1 - Por que o coaching se tornou tão necessário?

A necessidade de maior produtividade do conhecimento

A organização deve funcionar como uma orquestra?

A necessidade de impulsionar as pessoas e de renovar continuamente as organizações

Os novos fatores críticos de sucesso das organizações

A abertura das fronteiras organizacionais

O empowerment

Os significados da gestão

As organizações visionárias

As organizações longevas

Empresas longevas

O que pode ser gerenciado e o que deve ser liderado

A emergência das organizações de aprendizagem

A organização que aprende

Gestão do conhecimento

Os quatro tipos de pensamento sistêmico

A necessidade de soluções rápidas e imediatas

Por que o coaching?

As pedras no caminho

Referências bibliográficas

PARTE II - COACHING

CAPÍTULO 2 - O significado do coaching

O que é o coaching

Alguns conceitos de coaching

Coach – O personal trainer dos executivos

As aplicações do coaching

Reinventando o seu negócio

Quem pode ser um coach?

Não perca ocasiões oportunas para o coaching

Quem deve receber o coaching?

Afinal, o que desejam as pessoas?

Por que as pessoas se conectam?

Existe o autocoaching?

Dicas para o autocoaching

Coaching corporativo

Contexto do coaching corporativo

Vantagens do coaching corporativo

Até onde pode chegar o coaching

Os rumos para o coaching

Quociente de maturidade na gestão do talento

humano

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 3 - Origens do Coaching

A fonte inspiradora

Heurística, computação e coaching

Paradigmas das novas organizações

O coach como treinador ou preparador técnico

O coaching nos esportes e na empresa

Como o coaching chegou às organizações?

Gestores como coaches

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 4 - Como se tornar um coach

Funções básicas do líder

O que as empresas estão fazendo?

Como treinar e desenvolver coaches em uma organização

Identificação e preparação de coaches

A base de conhecimentos do coach

As tendências no T&D

As habilidades necessárias ao coach

Habilidades pessoais básicas do coach

A força do foco

Habilidades interpessoais do coach

As competências essenciais para o coach

A visão global do coaching
O mapa da mina
O papel do coach
As perspectivas do coaching
Por que as equipes falham?
Relacionamento coach-cliente
Coach excelente
A escolha dos clientes
Uma classificação de aprendizes
Os desafios do coaching
Sugestões de desenvolvimento
Referências bibliográficas

CAPÍTULO 5 - Modelo de diagnóstico e ação de coaching

Simplificando as coisas
O relacionamento com o cliente
Quem é o cliente?
Diagnóstico
O mapeamento da informação
Diagnóstico da situação
Busca de informações a respeito do ambiente organizacional
Busca de dados a respeito do cliente
Entendendo o cliente

Definição de metas e resultados a alcançar

Planejamento da ação

Como utilizar a algoritmia?

Intervenção

A busca da eficácia gerencial

Ação de intervenção

A escolha do local

Seguimento (follow-up)

Técnicas eficazes de coaching

Retroação (feedback)

O coaching permite ao cliente

Avaliação dos resultados

O que deve ser medido?

O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando

Dicas: Avaliação do desempenho

Exercício: como você interpretaria os resultados a seguir

A avaliação continuada

Fases do desenvolvimento da carreira

Identificação da orientação ocupacional

Âncoras de carreira

O atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 6 - Aplicações do coaching

Como o executivo principal pode ajudar a formar coaches na empresa?

O foco do coaching

Como os gestores trabalham

O real significado do aprendizado

Aprender com a experiência alheia

Os paradoxos da liderança

Como fazem os líderes bem-sucedidos

Como ampliar o contexto do coaching

Você quer ser gerenciado ou liderado?

Você gosta de ser gerenciado ou liderado?

Passos para montar uma agenda de coaching

Dicas para melhorar a técnica de coaching

Um passeio pela motivação para aprender

Teorias de conteúdo da motivação

Teorias de processo da motivação

Teoria da autodeterminação

Referências bibliográficas

PARTE III - MENTORING

CAPÍTULO 7 - O significado do mentoring

Conceito de mentoring

Alguns conceitos de mentoring

Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor

Quem deve ser mentor?

O mentor como catalisador de oportunidades

Exigências do mentoring

Programas de mentoring

Existem críticas ao mentoring?

Barreiras ao mentoring

Benefícios do mentoring interno

Os papéis no processo de mentoring

Mentoring B2B

Benefícios do mentoring externo

Estratégias para desenvolver o mentoring externo

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 8 - Origens do mentoring

As raízes do conceito de mentoring

O mentoring em ação

O mentoring nas organizações

Possíveis perigos do mentoring?

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 9 - Como se tornar um mentor

Quem é o mentor em potencial?

Como se tornar um mentor

As dimensões da inovação

Técnicas de aconselhamento

Estilos de conversação

O processo de mentoring

A força da interconectividade

Programas de mentoring

Um processo de dez etapas para liderar a mudança organizacional

Quem será o orientando?

Checklist de avaliação

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 10 - Modelo de diagnóstico e ação de mentoring

Simplificando as coisas

Relacionamento com o protegido

Dicas: Quem é o protegido?

Diagnóstico

De que necessita o protegido?

Definição de metas e resultados a alcançar

Planejamento da ação

Intervenção

A escolha do local de reunião

Como o mentor pode oferecer follow-up ao protegido

Como o mentor pode oferecer feedback ao protegido

Avaliação dos resultados

O mentoring permite os seguintes resultados ao

protegido

Referências bibliográficas

PARTE IV - CONCLUSÕES

CAPÍTULO 11 - Pondo o coaching e o mentoring em ação

Capacitadores do conhecimento

Encorajando uma cultura de aprendizado e de mudança

Os dez mandamentos da gestão da mudança

Incentivando e impulsionando esforços de mudança

Fatores críticos da mudança organizacional

O papel do coaching e mentoring

O poder da colaboração nas organizações

A criação de vantagens competitivas

Como se tornar um CLO (Chief Learning Officer)?

A busca da inovação nas organizações

O que inovar?

A força da inovação

Diversidade

Inclusão e diversidade

As vantagens da diversidade

Criatividade

Cada autor define criatividade à sua maneira

Teoria do investimento em criatividade

Teoria sistêmica da criatividade

Insight e criatividade

Qual é o portfólio de habilidades de uma organização?

Referências bibliográficas

PARTE I

TEMPOS DE MUDANÇA

*O mundo mudou.
Será que cada um de nós
também está mudando?*

Quando a maioria das pessoas fala das mudanças e transformações que ocorrem continuamente no mundo dos negócios elas costumam se referir a uma realidade externa, longínqua, estranha e impessoal, como se nada tivessem a ver com isso. O que acontece extramuros é algo distante como se nada tivesse a ver com elas. O mundo lá fora está ardendo e nada temos a ver com isso ou pouco nos afeta ou importa. Essa estranha e alienada atitude faz com que as pessoas se sintam como expectadoras de um processo dinâmico que ocorre à sua volta e que as tornam sujeitos passivos de algo que interfere – e vai interferir cada vez mais e poderosamente – nas suas vidas e nos seus destinos. Vivemos em tempos de mudanças que precisam ser compreendidas em todas as suas vertentes para que as pessoas possam entendê-las, aceitá-las e delas participar mais ativamente, pois contra elas não adiantará lutar, pois a sua força, dimensão e impacto certamente quebrará qualquer forma de resistência ativa ou passiva.

Ao invés de lutarmos contra a mudança – o que somente nos atrapalha e não leva a nada – é mister saber assumi-la e aproveitar seu embalo e as oportunidades que ela pode oferecer. Ao contrário de tentar se afastar e ignorar, é preciso se engajar nessa corrida maluca que nos envolve e que – quase sempre sem percebermos ou estarmos preparados – nos leva a um mundo cada vez mais diferente e inesperado onde teremos de viver e conviver com tantas e tantas transformações que se sucedem inesperadamente. É como se navegássemos através de um oceano tumultuado e tempestuoso, tentando ignorá-lo ou imaginar que tudo lá fora pode voltar a ser o que era. Essa atitude passiva nos faz mais distantes do diagnóstico da situação e da busca de soluções para os novos desafios que estão surgindo de maneira caótica, gradativa e imprevisível. Além disso, fazer sempre a mesma coisa não pode provocar mudanças e nem produz qualquer inovação. A mesmice atrasa as

nossas vidas e nos torna rapidamente retrógrados e ultrapassados.

Nos dias de hoje, dois papéis estão sendo cada vez mais valorizados e salientados dentro das modernas organizações. Eles têm o privilégio de ajudar as pessoas a embarcarem com sucesso no processo de mudança de modo a aproveitarem as suas oportunidades e se protegerem de suas possíveis ameaças. Ambos têm um longo caminho pela frente e precisam estar bem preparados para isso. O *coaching* e o *mentoring* estão constituindo os principais agentes de mudanças dentro das organizações. Eles envolvem pessoas e equipes, metas e objetivos, ferramentas de aprendizagem e processos capazes de melhorar a vida das pessoas e das organizações. É o que pretendemos mostrar neste livro.

Esta primeira parte é constituída de um único capítulo:

CAPÍTULO 1 Por que o *coaching* se tornou tão necessário?

Por que o coaching se tornou tão necessário?

No fim de cada dia, você aposta em pessoas e não em estratégias.

LARRY BOSSIDY, CEO, AlliedSignal

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- A necessidade de maior produtividade do conhecimento.
- A necessidade de impulsionar as pessoas e de renovar continuamente as organizações.
- Os novos fatores críticos de sucesso das organizações.
- A abertura das fronteiras organizacionais.
- O empowerment.
- Os significados da gestão.
- As organizações longevas.
- O que pode ser gerenciado e o que deve ser liderado.
- A emergência das organizações de aprendizagem.
- A organização que aprende.
- Gestão do conhecimento.
- A necessidade de soluções rápidas e imediatas.
- Por que o coaching?
- As pedras no caminho.

O mundo dos negócios está mudando cada vez mais rapidamente. E cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de cada organização dependerão do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento e adotam tecnologias avançadas. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e grupal. A única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento e na tecnologia é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento. A vantagem competitiva e sustentável das organizações depende hoje da criação, construção, estruturação e compartilhamento interno do conhecimento, sua aplicação rentável e da sua transformação em resultados organizacionais concretos. É que boa parte do conhecimento corporativo ainda reside na cabeça das pessoas. Apesar dos rápidos e profundos avanços da tecnologia da informação e seus poderosos *softwares* de integração do negócio são as pessoas que dão inteligência, saber e competência para a organização. Como salientava Drucker, é necessário saber administrar os trabalhadores do conhecimento de modo a alcançar maior produtividade possível do negócio.¹ O problema central e mais profundo está em aumentar gradativamente a produtividade do conhecimento. E o desafio principal é fazer com que pessoas comuns aprendam a realizar coisas extraordinárias a partir do conhecimento construído.

A necessidade de maior produtividade do conhecimento

Contudo, o que se verifica na grande maioria das organizações é um enorme e dispendioso desperdício invisível que ocorre a todo instante e que perdura por anos a fio sem que ninguém tome alguma providência a respeito. Não se trata de mero desperdício de dinheiro, materiais ou de tempo. É muito pior do que

isso tudo. Trata-se de um desperdício muito mais grave e irreparável: é o desperdício continuado e sistemático de talentos, conhecimentos, habilidades e de competências das pessoas. É fácil perceber que as organizações estão longe de saber realizar e aplicar todo o potencial cognitivo que as pessoas podem oferecer para o sucesso do negócio. O desempenho da organização está intimamente amarrado ao desempenho de pessoas e de equipes, o qual depende necessariamente do conhecimento que funciona como base de seus talentos. O conhecimento não é somente a nova moeda do capital intelectual, mas o núcleo do sucesso organizacional de hoje. As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem gerar, desenvolver, catalogar, organizar, divulgar, compartilhar e aplicar rentavelmente o conhecimento. Não somente o conhecimento que está na cabeça das pessoas, mas, sobretudo, o conhecimento que envolve todos os processos organizacionais, seus produtos e serviços e os relacionamentos internos e externos da organização com clientes, fornecedores, parceiros, acionistas e, principalmente, com gestores e colaboradores. Estes são os *stakeholders* externos e internos que precisam ser atendidos e adequadamente servidos para que a organização saiba mantê-los no longo prazo para ser bem-sucedida, viável, competitiva e sustentável.

Foi sempre assim? Parece que não. No passado, a força de trabalho conseguiu ser produtiva graças ao sistema utilizado pela fábrica. Ao longo dos tempos, a “melhor maneira de fazer” de Frederick Winslow Taylor, a linha de montagem de Henry Ford, as células de produção da Volvo, a fábrica enxuta da Toyota e a “qualidade total” de W. Edwards Deming, por exemplo, foram sistemas que incorporavam o conhecimento e que permitiam que os trabalhadores individuais alcançassem um bom desempenho sem necessidade de muito conhecimento ou de habilidades individuais excepcionais. Na verdade, naquela época um indivíduo altamente capacitado poderia até ser uma ameaça para os colegas e para todo o sistema de produção. Por que razão? Muito simples: em uma força de trabalho tradicional o papel do

trabalhador é servir ao sistema. Ele é totalmente servil à tecnologia, uma simples peça na enorme engrenagem produtiva, como mostrava Charles Chaplin no seu filme *Tempos Modernos*. Uma mercadoria ou *commodity* perfeitamente descartável e substituível. Essa pressuposição predominou durante a maior parte do século XX.

Hoje em dia ocorre justamente o contrário: em uma organização baseada no conhecimento é a produtividade do trabalhador individual ou em equipe que provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema. Agora, é o sistema que tem de servir ao trabalhador. Houve uma total inversão. O sistema é que precisa proporcionar a base, plataforma, apoio, retaguarda e recursos para o trabalhador poder agregar valor e gerar resultados. A característica fundamental de uma força de trabalho do conhecimento está no fato de que seus membros não são o trabalho. Eles são o capital. E o importante não é o quanto custa o capital e nem quanto capital está sendo investido no negócio. O importante é a produtividade do capital: o que ele produz como retorno à organização e o que ele entrega ao cliente e à sociedade. E a todos os *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente no negócio. Ou então a cada pessoa no sentido de permitir que ela cresça e expanda cada vez mais, tanto profissionalmente como socialmente.

PAUSA PARA REFLEXÃO

A organização deve funcionar como uma orquestra?

A instituição que mais se assemelha a uma empresa do conhecimento é a orquestra sinfônica, na qual vários e diferentes instrumentistas tocam juntamente instrumentos e partituras diferentes como uma equipe integrada e coesa. A organização precisa funcionar como uma orquestra afinada e consoante. O todo tem características que nenhuma das partes possui. Em geral, uma grande orquestra não tem grandes músicos solistas e nem virtuosos, mas músicos adequados e capazes de tocar em conjunto de maneira excepcional. O trabalho do maestro é tornar os músicos altamente produtivos no conjunto. Seu papel é trabalhar de perto com os membros individuais da orquestra e com grupos de instrumentistas. É a habilidade do maestro em trabalhar com as pessoas que faz a diferença. O segredo do maestro bem-sucedido é procurar e localizar os potenciais das pessoas e

dedicar seu tempo pessoal para desenvolvê-los continuamente. Montar uma orquestra de primeira categoria exige ensaiar a mesma passagem sinfônica durante várias e várias vezes até encontrar o som certo. Para cada minuto de apresentação os ensaios duram meses ou anos. Coisa de chinês. No futebol, o jogador excepcional só obtém sucesso se trabalhar em conjunto com o time e aproveitar os aconselhamentos do técnico principal. Para cada minuto de jogo os treinos requerem meses de árduo aprendizado. O coaching do técnico ou do maestro e o espírito de equipe do time ou da orquestra são essenciais para o desempenho e alcance dos resultados finais.

As organizações modernas estão exigindo novos valores, novos paradigmas, novos parâmetros e novas práticas administrativas. Na base disso tudo estão as pessoas: que podem ser o maior ativo ou o maior passivo das organizações, dependendo da maneira com que são envolvidas pelo sistema. Em um mundo novo e diferente onde os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho como mão de obra – já exauriram quase todas as suas possibilidades devido às novas tecnologias e modernos processos de trabalho, o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas. Sem pessoas não existem organizações. Elas podem ser o problema ou podem ser a solução, dependendo da maneira como as organizações lidam com elas: tratando-as como fontes de custo ou como fontes de lucro. Na verdade, as pessoas são o principal repositório do conhecimento e das vantagens competitivas das organizações. O conhecimento está assumindo agora o papel de principal fator de produção na Era da Informação. E boa parte do conhecimento corporativo ainda está na cabeça e nas competências das pessoas. Será que somente as organizações bem-sucedidas se deram conta disso?

A necessidade de impulsionar as pessoas e de renovar continuamente as organizações

O novo ambiente de negócios está impondo forte pressão e novas demandas e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração. O processo de reexaminar e reinventar a empresa requer uma nova visão da organização. A noção de sucesso que se tem hoje é completamente diferente

daquela que existia no passado. Os fatores críticos de sucesso das organizações de hoje são outros.

Os novos fatores críticos de sucesso das organizações

Os executivos precisam repensar as maneiras tradicionais com que antes realizavam seu trabalho através das pessoas. Tudo mudou. Tudo está ficando diferente a cada dia que passa.

Os fatores críticos de sucesso que predominaram no século XX foram talhados para uma época que já passou: tamanho organizacional (produção em escala), clareza do papel (definição clara de responsabilidades), especialização (divisão do trabalho) e controle (através da hierarquia), foco no fazer (eficiência) e atividade individual e isolada (cargos).

Os fatores críticos de sucesso que estão predominando hoje incluem aspectos completamente diferentes como: velocidade (rapidez na resposta ao cliente), flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes), integração (mobilização integrada com iniciativa e participação), inovação (criatividade para mudar rapidamente), aprender, pensar e mudar (eficácia e oferta de resultados concretos) e trabalho social e conjunto (equipes e *empowerment*).

Os antigos fatores críticos de sucesso	Os novos fatores críticos de sucesso
Tamanho Organizacional (Produção em escala)	Velocidade e Prontidão (Rapidez na resposta ao cliente)
Clareza de Papel (Definição fixa de responsabilidades)	Flexibilidade (Capacidade de aprender e de mudar)
Especialização (Divisão do Trabalho)	Integração (Mobilização integrada com iniciativa e participação)
Controle (Hierarquia Vigilante) (Olhar para trás)	Inovação (Criatividade para mudar rapidamente) (Olhar para a frente)
Fazer (Eficiência)	Aprender, pensar e mudar (Eficácia e oferta de Resultados)
Trabalho individual e isolado (Cargos)	Trabalho social e conjunto (Equipes e <i>Empowerment</i>)
Servir ao <i>shareholder</i> (Lucro)	Servir aos <i>stakeholders</i> (Resultado)

FIGURA 1.1 Os velhos e os novos fatores críticos de sucesso de um negócio.

A abertura das fronteiras organizacionais

As fronteiras organizacionais também diferentes estão se reconfigurando: um novo e diferente relacionamento com os clientes e consumidores se torna imprescindível, além de um novo relacionamento com uma incrível rede de alianças e parceiros e um novo relacionamento com o tempo e espaço em que as coisas acontecem. E há que se pensar seriamente em um novo relacionamento com os próprios gestores e funcionários. No fundo, a interface entre a organização e seus *stakeholders* está passando por uma incrível carpintaria.

Para assegurar a adoção desses novos fatores de sucesso as organizações precisam saber reconfigurar quatro tipos de fronteiras organizacionais, a saber:²

- *Fronteiras verticais*: são os andares e tetos que separam as pessoas através de níveis hierárquicos, títulos, status e classificação de cargos. A hierarquia de autoridade criou barreiras internas dentro da organização e que precisam ser removidas. A forte diferenciação de poder cria mais problemas do que soluções e separa mais do que integra.
- *Fronteiras horizontais*: são as paredes internas que separam as pessoas em organização por funções, unidades de negócios, grupos de produtos ou divisões/departamentos. A departamentalização e a divisionalização criaram barreiras internas dentro da organização e que precisam ser derrubadas ou flexibilizadas. Os antigos feudos já não funcionam mais. A organização precisa funcionar como um sistema aberto e integrado de vasos comunicantes e não mais como um conjunto de órgãos independentes, sem relacionamentos entre si e que se ignoram mutuamente.
- *Fronteiras externas*: são as paredes externas que separam as empresas de seus fornecedores, clientes, comunidades e demais *stakeholders* externos. O conceito atual de empresa é envolvente e integrador. As empresas mais

bem-sucedidas estão eliminando suas barreiras externas e incentivando o relacionamento com clientes em uma ponta e com fornecedores na outra para alcançar uma maior e melhor integração externa. E buscar integração e sinergia nesses contatos externos.

- *Fronteiras geográficas*: são as paredes culturais decorrentes de diferentes países e regiões e que também funcionam no tempo e no espaço. A globalização dos negócios impõe a derrubada dessas fronteiras geográficas sob pena de redução de mercados e de oportunidades. Por esta razão, muitas empresas estão deixando de ser nacionais ou multinacionais para buscarem redes e parcerias e se tornarem globais.

Cada uma dessas fronteiras requer adequada flexibilidade e permeabilidade para que ideias, informação, recursos e conhecimento possam fluir livremente para cima e para baixo, para dentro e para fora e ao longo de toda a organização. Quanto maior essa flexibilidade e permeabilidade tanto melhor o estado sólido, estável e integrado da organização e a sua atuação em termos globais e sistêmicos. Em geral, pode-se pensar que fronteiras permeáveis ou ausência de fronteiras signifique uma forma de “des-organização”. Nada mais enganoso. Ao contrário do que existia antes, nos tempos atuais de mudança e transformação, a permeabilidade e flexibilidade são as condições principais que permitem à organização responder melhor e ajustar-se pronta e criativamente às intensas e rápidas mudanças do ambiente de negócios. Foi isso que Jack Welch fez no comando da General Electric: derrubar as fronteiras organizacionais e a burocracia interna a pontapés para poder fluir livremente as novas ideias em toda a organização e convertê-las rapidamente em resultados tangíveis e intangíveis.³ E agora Jeff Immelt está transformando a GE em uma loja global totalmente aberta às oportunidades que surgem intempestivamente no mercado.

O empowerment

Além dos aspectos organizacionais envolvidos, os líderes também precisam adotar novas maneiras de trabalhar para liderar essa nova organização. Eles precisam abandonar rapidamente os antigos métodos de comando e controle sobre as pessoas e passar a privilegiar o compartilhamento de ideias, objetivos comuns e dotar as pessoas de *empowerment*. É óbvio, focar resultados, assegurar responsabilidade pelo desempenho e ajudar a tomar decisões corretas. Isto significa uma nova maneira de lidar com as pessoas. Não basta apenas ser líder dentro do conceito convencional. É preciso ampliar cada vez mais o conceito de liderança.

Para adotar o *empowerment*, a liderança deve utilizar intensivamente quatro alavancadores indispensáveis:

- 1. Autoridade:** dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Neste sentido, o líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Isto significa dar liberdade e autonomia às pessoas.
- 2. Informação:** fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos. A informação permite autonomia, senso de direção e meios para descobrir novos e diferentes caminhos. Ela permite ampliar incrivelmente a imaginação e a criatividade das pessoas.
- 3. Competências:** ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e capacidades para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos dentro da organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível. É aqui que o *coaching* e

mentoring produzem seus melhores efeitos.

4. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam e reforcem o alcance dos objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem feito. A recompensa funciona como excelente reforço positivo e como um poderoso sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes. A recompensa pode ser material, simbólica ou social, mas deve ser sempre imediata, aberta, transparente e pública.

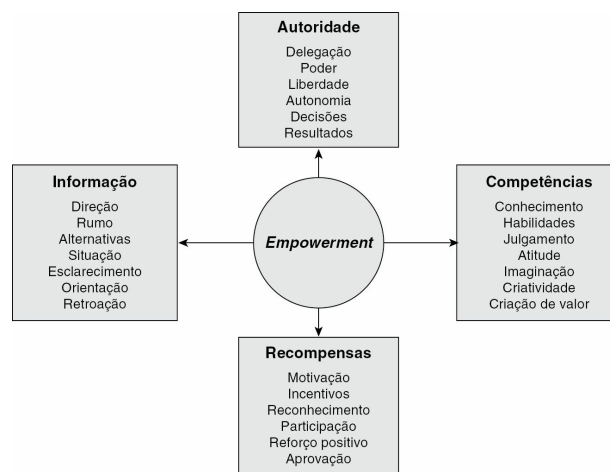


FIGURA 1.2 Os alavancadores do empowerment.

Os significados da gestão

A palavra gestão tem assumido diferentes significados de acordo com a abordagem que se utiliza. Ela pode ser um meio quando se refere a métodos – com ênfase principalmente na eficiência – ou pode ser um fim quando se refere a objetivos ou resultados – com ênfase principalmente na eficácia. Gestão pode significar simplesmente tocar ou gerenciar um negócio ou empreendimento. Pode significar enfrentar ou responder a uma situação ou circunstâncias internas ou externas que precisam ser confrontadas. Ou ainda, controlar ou dirigir pessoas de maneira a obter sua aceitação a ordens ou simplesmente a execução de tarefas. Quase sempre, a palavra gestão tem sido

utilizada de maneira muito restrita e rígida para obter regularidade, formalidade, reforçar o controle externo, definir sistemas e estruturas, fixar regras, estabelecer políticas e procedimentos – tudo isso para tentar adequar as pessoas a padrões organizacionais tradicionais previamente estabelecidos. A racionalidade organizacional que comanda todas essas ações, contudo, é muito relativa e precisa levar em conta não somente aspectos intrínsecos da organização, mas principalmente aspectos extrínsecos e ambientais. E é claro, atendendo às diferentes expectativas de todos os *stakeholders* envolvidos.

Existem vários significados do conceito de gestão. Ele pode significar várias coisas como:

- 1.** *Gestão orientada para a manutenção do status quo e conservação do equilíbrio interno:* reflete a preocupação com o equilíbrio do sistema a fim de garantir previsibilidade e permanência. O modelo burocrático que serve de base para este significado da gestão é caracterizado pelos seguintes aspectos:⁴
 - a.** A organização constitui uma sistemática e criteriosa divisão do trabalho organizacional em cargos, órgãos e funções específicas.
 - b.** A organização adota normas e regulamentos com caráter legal e estatutário que define por escrito e por antecipação como tudo vai funcionar.
 - c.** A organização é ligada por comunicações escritas e formais. Tudo é documentado e comprovado.
 - d.** As relações entre as pessoas são impessoais. As pessoas são ocupantes de cargos e se relacionam em função das exigências dos cargos. A impessoalidade faz com que as pessoas sejam conhecidas apenas pelos títulos de seus cargos.
 - e.** Há uma hierarquia rígida de autoridade que define as relações de poder

e comando.

- f.** As rotinas e procedimentos são padronizados segundo normas técnicas.
- g.** A escolha das pessoas é baseada na competência técnica e na meritocracia comprovadas por testes, exames e concursos através de provas formais e de avaliações do desempenho.
- h.** Há uma separação entre a propriedade (acionistas ou proprietários) e sua administração (executivos e funcionários). Os gestores não são necessariamente os proprietários da organização, mas pessoas solicitadas a trabalhar para eles.
- i.** Há uma profissionalização dos participantes. Cada funcionário é um profissional especializado, assalariado, nomeado por seu superior imediato, com mandato por tempo indeterminado, segue carreira na organização, não possui a propriedade dos meios de produção, é fiel ao cargo e se identifica com os objetivos da organização.

A consequência desejada pelo modelo burocrático é a previsibilidade do comportamento de todos os seus participantes. A racionalidade impera. Esse foi o modelo organizacional em voga durante quase todo o decorrer da Era Industrial.

- 1.** *Gestão por objetivos ou por metas:* no sentido de alcançar resultados específicos e predeterminados em um futuro próximo. É a preocupação com estimativas e com alvos consensuais e negociados para serem atingidos em função do tempo. Na verdade, quase sempre é um contrato interno entre cada executivo e subordinado e que serve de base para sua avaliação de desempenho e para as recompensas calculadas com base no acerto da escolha e do alcance dos alvos pretendidos. A APO esteve no auge durante as décadas de 60 a 70. Significou uma revolução no

pensamento administrativo antes concentrado nos meios – como fazer – para enfatizar os fins – o que fazer e por que fazer. Hoje, a APO está ressurgindo com uma roupagem mais flexível, democrática e participativa, na qual executivo e subordinado negociam entre si objetivos a alcançar e meios e recursos necessários para tanto. Na ponta final, recompensas em função dos resultados alcançados. Verificou-se que os objetivos organizacionais podem ser alcançados mais intensamente quando também os objetivos individuais são satisfeitos simultaneamente. O estilo ganhar-ganhar passou a predominar.

2. *Gestão estratégica orientada para alcançar uma visão de futuro e aquisição de vantagem competitiva da organização no longo prazo:* reflete a primeira preocupação séria e sistemática de lidar com o futuro e com o mutável ambiente externo. Nos seus primórdios ocorreu uma forte ênfase no planejamento estratégico como ferramenta para reduzir a incerteza – no tempo a longo prazo e no entorno ambiental – por meio da previsão e de cenários futuros. Posteriormente, a gestão estratégica passou por várias etapas de desenvolvimento, a saber:

a. *Escola ambiental:* baseada na chamada teoria da contingência que passou a considerar o ambiente mais como um ator e não um mero fator influenciador. A organização joga em um contexto ambiental que define as condições do jogo. A formação da estratégia funciona como um processo reativo às forças ambientais, ou seja, a organização precisa saber responder às forças ambientais se pretende sobreviver. A liderança na organização precisa saber ler o ambiente e garantir uma adaptação organizacional adequada para ser viável: a chamada resposta estratégica.

b. *Escola do design:* é uma abordagem de adequação, pois procura a compatibilização entre os aspectos internos da organização e os aspectos externos do ambiente. Daí a necessidade de um mapeamento ambiental –

as oportunidades (que devem ser exploradas) e ameaças externas (que devem ser neutralizadas) – de um lado, e de uma avaliação interna da organização – as forças e potencialidades (que devem ser ampliadas) e fraquezas e pontos fracos (que devem ser corrigidos ou melhorados) – do outro. A matriz SWOT constitui a peça central do modelo.

- c.** *Escola do posicionamento interno:* é um modelo criado pelo Boston Consulting Group⁵ que parte da premissa de que a organização deve ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado para proporcionar um equilíbrio entre seus fluxos de caixa.
- d.** *Escola do posicionamento externo:* é um modelo criado por Porter⁶ para identificar as forças existentes no ambiente externo de uma organização que devem condicionar sua existência.

Diagnóstico externo do ambiente	Diagnóstico interno da organização	
	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Aproveitamento da área de domínio da empresa Abordagem agressiva	Abordagem defensiva e de manutenção do <i>status quo</i>
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de potencial aproveitamento)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem Área de risco acentuado

FIGURA 1.3 As quatro zonas da matriz SWOT.

- e.** *Escola empreendedora:* focaliza o processo de formação da estratégia no líder máximo da organização – que atua como verdadeiro empreendedor – e enfatiza aspectos subjetivos como intuição, julgamento, experiência e critérios pessoais. A estratégia é um processo visionário. O conceito principal é a visão: uma representação mental da estratégia que existe na cabeça do líder e que serve como inspiração ou

ideia-guia daquilo que precisa ser feito pela organização.

f. Escola do aprendizado: a formação da estratégia é um processo emergente e incremental de aprendizado, tanto individual como coletivo: agir primeiro – fazer algo – depois descobrir e selecionar o que funciona – compreender as ações – e finalmente reter apenas aqueles comportamentos que parecem bem-sucedidos e desejáveis. Assim, a estratégia depende de aprendizado e este depende da construção das chamadas competências distintivas⁷. Elas criam as vantagens competitivas da organização em relação aos concorrentes. A corrida para a inovação está na base disso.

Um mundo em inexorável e acelerada mudança requer organizações flexíveis e capazes de se revitalizarem continuamente com base em processos dinâmicos e interativos para que elas possam sobreviver e prosperar. Relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processos e autogestão com base na responsabilidade e no consenso entre as pessoas que formam a organização se tornam fundamentais. Na base disso está o poder da informação e o conhecimento das pessoas. Dentro dessa abordagem, as organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional onde o trabalho de equipe seja incentivado e as pessoas possam conquistar autonomia e autorrealização. Sem isso, elas ficam amarradas e tolhidas. Torna-se necessário liberá-las, conduzi-las e incentivá-las constantemente. Esse é o ponto no qual a gestão tradicional se transforma paulatinamente em liderança democrática e incentivadora.⁸ Neste sentido, o *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e contínuo aprendizado dentro da organização.

Cada um desses conceitos cria um relacionamento fundamentalmente diferente entre gestores ou líderes e as pessoas que gerenciam ou lideram. A gestão de crises é profundamente intraorientada e introvertida e não considera os fatores exógenos que cercam a organização. A gestão orientada para a

manutenção meramente reforça o *status quo* existente e garante a continuidade e permanência da organização. Mas não considera a mudança ambiental e nem se prepara para enfrentá-la quando assume proporções maiores. A gestão orientada para objetivos focaliza o futuro e o alcance de resultados previamente estabelecidos. Em geral, há uma hierarquia de objetivos, mas ao lidar com cada objetivo, ela tende a menosprezar os demais objetivos tornando-se unifocada, parcial e unilateralista. A gestão estratégica focaliza o comportamento organizacional em relação ao ambiente em um horizonte temporal estendido no longo prazo, mas nem sempre conta com o engajamento e participação de todos os atores envolvidos, especialmente os funcionários da base operacional que nem sempre se preocupam com o futuro do negócio.

Em todas essas abordagens a visão organizacional pode ser curta ou míope ou alongada em um futuro mais distante. A longevidade organizacional não costuma ser o tema central dessas abordagens. Temas como a sustentabilidade e o futuro do negócio no longo prazo não são abordados. Mas também essas abordagens podem produzir uma visão organizacional interna e estreita ou parcial focalizando apenas alguns dos múltiplos *stakeholders* importantes para o sucesso organizacional.

PAUSA PARA REFLEXÃO

As organizações visionárias

A pesquisa de Collins e Porras⁹ sobre as práticas bem-sucedidas de empresas visionárias serviu como uma advertência para uma reflexão mais profunda sobre o assunto. Verificaram que as organizações visionárias – aquelas que sobreviveram e prosperaram e são consideradas as melhores em seus ramos de negócios – não dependem de aspectos específicos, como estratégia, tática, programas ou mecanismos para preservar o essencial e estimular o progresso. O que faz a diferença é que todos os elementos que formam a organização estão integrados em um conjunto total que funciona muito bem. Entre esses elementos sobressaem os seguintes:

- 1.** Continuidade da liderança: elas tiveram excelentes líderes na sua evolução. Contudo, a liderança não pareceu ser o diferencial que as distingue. O importante é a continuidade da

liderança ao longo do tempo, a escolha dos líderes, um forte desenvolvimento gerencial através de treinamento interno e um bom planejamento sucessório.

2. **Ideologia:** as organizações visionárias têm desde cedo uma definição clara de propósito na forma de uma ideologia ou credo que funciona como guia das decisões políticas por toda sua vida, com consonância entre a ideologia e a ação, as decisões estratégicas (produto, mercado, ou investimento) e as decisões sobre o desenho organizacional (estrutura, políticas, sistemas de incentivos) são consoantes com a sua missão.
3. **Objetivos audaciosos:** elas fixam objetivos ousados e difíceis de serem alcançados para estimular o progresso em um padrão histórico repetitivo.
4. **Devoção:** as organizações visionárias buscam construir um profundo sentimento de lealdade e dedicação dos colaboradores e influenciam seus comportamentos para que seja consonantes com a ideologia da organização. A doutrinação envolve programas de treinamento de conteúdo ideológico, utilização de terminologia única, histórias de feitos heroicos e um senso de elitismo nos colaboradores.
5. **Evolução intencional:** elas mostram que cresceram através de um tipo de variação e seleção evolucionária, com ampla autonomia operacional (entendimento dos colaboradores de como assumir suas responsabilidades através de estruturas organizacionais descentralizadas e trabalhos com total liberdade operacional), estimulando novas ideias, experimentação, senso de oportunidade, falta de penalidades para os erros, recompensas pelas inovações e novas direções, iniciativa individual e incentivos para novas oportunidades.
6. **Automelhoria:** as organizações visionárias mostram uma consistência em reinvestir ganhos para crescimento a longo prazo, investimentos em seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, adoção de novas tecnologias e novos métodos de trabalho, constantes mudanças e melhorias internas. Elas desenvolvem “mecanismos de desconforto” para impedir que fiquem confortáveis em seus nichos e percam a disposição para a melhoria. Tais critérios, segundo os pesquisadores, proporcionam padrões de comparação que parecem indicar a excelência em administração e liderança organizacional.

As organizações longevas

Há uma forte distinção entre empresas vivas – no conceito de De Geus,¹⁰ cujo propósito é realizar seu potencial e se perpetuar como comunidades longevas – e empresas simplesmente econômicas que estão presentes no mundo dos negócios com o único propósito de gerar riqueza imediata para um pequeno grupo de indivíduos, os proprietários ou acionistas. Aquelas almejam a longevidade, enquanto estas agem apenas em função do lucro imediato. Daqui a algum tempo, a competitividade da empresa dependerá da qualidade das

peessoas que hoje estão aprendendo a trabalhar e a inovar dentro da organização. O recrutamento e a seleção de talentos constituem apenas o passo inicial. O desenvolvimento e encarecimento se encarregam de movimentar as pessoas ao longo das oportunidades e dos desafios ao longo do tempo.

Na medida em que um executivo assume uma nova posição na organização ele passa por uma série de testes para demonstrar até onde conseguirá avançar nas oportunidades oferecidas e vencer os desafios que elas trazem. O potencial humano e o investimento no talento é que determinarão até onde irá esse ponto de deslocamento e avanço profissional. Esse tipo de desenvolvimento não pode ser comprado. E nem sequer feito sob um programa específico ou tópico dentro da própria empresa. Na verdade, ele somente pode ser obtido quando se aceita os riscos decorrentes da confiança nas pessoas e se dá tempo a elas para poderem se desenvolver e aprender e mostrar do que são capazes. Por outro lado, a empresa precisa mostrar que não considera as pessoas como um conjunto de cérebros já prontos, perfeitos e acabados, mas dotadas de um potencial desconhecido em contínua expansão e consolidação.

Essa é a razão pela qual os executivos utilizam parte considerável de seu tempo – algo como 25% ou mais – para questões relacionadas com o desenvolvimento e colocação de pessoas subordinadas a eles. Jack Welch, o executivo principal da General Electric durante quase duas décadas, costumava pedir aos seus gerentes que devotassem 50% do seu tempo a essas questões de desenvolvimento dos subordinados. O trabalho em equipe exige do seu líder um esforço enorme no sentido de capacitar e impulsionar o crescimento de seus subordinados.

De Geus afirma que, qualquer que seja a porcentagem de tempo que você dispense a esse assunto, ele constitui o componente mais crucial do trabalho de um executivo.¹¹ Por que razão? Segundo De Geus, as duas hipóteses principais em que se assenta a sua teoria são:

- 1.** *A empresa é um ser vivo:* ela nasce, cresce e morre dependendo da maneira como é administrada e impulsionada. É preciso dar maior atenção para o desenvolvimento da organização e dos seus participantes. Este é um aspecto que não pode ficar à mercê dos acontecimentos ou ocasiões. A organização precisa investir fortemente no seu próprio desenvolvimento. E boa parte dele é em decorrência do desenvolvimento de seus participantes. Nenhuma organização se torna melhor se não melhorar a capacidade de suas pessoas.
- 2.** *As decisões de tomada de decisão desse ser vivo são resultado de um contínuo e incessante processo de aprendizado:* a aprendizagem é o mecanismo vital que proporciona saúde e longevidade à organização. A organização – e todos os seus participantes – precisa aprender a aprender cada vez mais. A aprendizagem depende muito do estado de espírito que se cria dentro da organização: a motivação para aprender continuamente. Isso precisa ser enfatizado e incentivado constantemente pela cúpula da organização. E tornar-se um fator cultural.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Empresas longevas¹²

Por que tantas empresas morrem prematuramente? Todas elas atravessam um ciclo de vida que pode ser curto ou estendido no longo prazo. Enquanto trabalhava na Shell, Arie de Geus fez uma pesquisa para verificar por que algumas empresas duram mais do que outras. Poucas delas ganham a longevidade. Quais as razões? De Geus aponta quatro fatores principais em comum que propiciam a longevidade empresarial:

- 1.** Empresas longevas são sensíveis ao seu ambiente: sejam construídas com base no conhecimento (como inovações tecnológicas) ou em recursos naturais (como fabricantes de papel, celulose, produtos químicos, mineração etc.) elas permanecem em harmonia com o mundo à sua volta e reagem de maneira oportuna às condições da sociedade que as cerca. Elas possuem uma capacidade inata de antecipar a necessidade de mudar e de explorar as crises transformando-as em oportunidades de novos negócios. Elas estão plugadas no seu ambiente.
- 2.** Empresas longevas são coesas e dotadas de um forte senso de identidade: qualquer que

seja o seu grau de diversificação, seus funcionários (incluindo também os fornecedores) sentem que todos são parte de uma só entidade. Elas se veem como uma frota de navios, cada um deles independente, porém sendo o todo da frota mais forte que a soma de suas partes. Essa sensação de fazer parte de uma comunidade e de ser capaz de se identificar com suas realizações é que permite uma forte vinculação dos funcionários com a empresa, o que é essencial para sua sobrevivência em meio a mudanças no contexto. Essa coesão se faz graças a promoções internas sistematicamente atribuídas aos gestores da casa em decorrência do recrutamento interno constante e preferencial. Cada geração de gestores representa um elo da longa corrente. A prioridade máxima e principal preocupação da gerência é a manutenção da saúde da instituição como um todo.

3. Empresas longevas são tolerantes: elas evitam qualquer controle centralizado sobre tentativas de diversificar a empresa. São tolerantes com atividades que se desenvolvem à margem, como experimentos, atividades paralelas e excentricidades dentro dos limites da empresa coesa, que sempre amplia seu entendimento das suas possibilidades e potencialidades. A imaginação e a criatividade são incentivadas e premiadas.
4. Empresas longevas são conservadoras nas finanças: são frugais e não arriscam gratuitamente seu capital financeiro. O fato de ter dinheiro na mão lhes dá flexibilidade e independência de ação, permitindo buscar opções que os concorrentes não são capazes de obter devido aos seus compromissos financeiros programados. Mas esse conservadorismo não aparece nos outros aspectos. Fora disso, as empresas longevas são extremamente dinâmicas e estão constantemente se reinventando.

Alega De Geus que a capacidade de proporcionar retorno de investimento aos acionistas parece não ter nada a ver com a longevidade empresarial. A rentabilidade financeira de uma empresa é um sintoma de saúde corporativa, mas não é um indicador ou um determinante da saúde corporativa. É claro que os gestores precisam ter todos os dados contábeis e financeiros, mas esses números, embora exatos, apenas descrevem o passado. A longevidade também não parece estar relacionada com o patrimônio material, setor ou linha de produtos ou país de origem da empresa. A expectativa de vida empresarial ocorre em qualquer país e nos mais variados setores – da manufatura e varejo até serviços financeiros, agricultura ou energia – desde que os quatro fatores citados estejam presentes.

Em um trabalho que fizemos com a Irmandade Santa Casa de Misericórdia de São Paulo – uma tradicional instituição filantrópica e beneficente que tem mais de 400 anos de vida e mais de 7.500 funcionários – notamos a existência das quatro características mencionadas.

O que pode ser gerenciado e o que deve ser liderado

A gestão tradicional tem suas fortes limitações. Ela pode caminhar bem até um ponto determinado. Algumas práticas, comportamentos e ações podem ser

comandados e controlados, como horários de trabalho, de reuniões, de refeições ou de repouso. Certas ações sequenciais e movimentos repetitivos como métodos e procedimentos de trabalho também podem ser gerenciados. A rotina igualmente. O comportamento polido e educado com os clientes e colegas também.

Contudo, existem certas habilidades fundamentais, comportamentos e competências que não podem ser gerenciados da maneira convencional ou fundamentados na homogeneidade e padronização que caracterizam o velho modelo burocrático de gerenciamento. Existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, facilitados, encorajados, apoiados ou melhorados através do *coaching* e *mentoring*, como os exemplos a seguir:

- Atitude
- Integridade
- Consenso
- Dedicção
- Perseverança
- Liderança
- Valores
- Confiabilidade
- Iniciativa
- Honestidade
- Colaboração
- Coragem
- Empatia
- Criatividade
- Compreensão
- Curiosidade
- Paixão

- *Insight*
- Emoção
- Sinergia

A gestão tradicional e hierárquica baseada na velha relação de comando e obediência parece interferir negativamente com cada uma dessas características fundamentais do trabalho nos tempos atuais. Simplesmente não se pode mandar que as pessoas sejam criativas, inovadoras ou confiáveis. Essas características somente podem ser melhoradas e desenvolvidas através da aprendizagem, da convicção íntima e aceitação espontânea das pessoas. E isso requer liderança e não gestão nos moldes tradicionais. Na verdade, deve-se gerenciar coisas e liderar pessoas. Quando se trata de pessoas deve-se substituir a velha gestão por liderança na medida do possível.

Acontece que, embora necessária e indispensável, a liderança também está se mostrando insuficiente para os tempos modernos. É preciso acrescentar algo mais, pois a liderança apenas guia e orienta as pessoas para alvos e metas previamente estabelecidos. Ela representa uma ponte entre os objetivos e a sua transformação em realidade. Ela é basicamente comunicadora, incentivadora e motivadora. Sem dúvida, tudo isso é formidável e necessário. Mas, como agregar valor intelectual às pessoas em uma era em que as organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem? Se a gestão tem suas limitações, a liderança vai mais além, mas até um certo ponto. Além disso, ela não faz milagres. É preciso algo mais. E com urgência.

A emergência das organizações de aprendizagem

Para enfrentar o mundo de negócios em constante mudança e ebulição, a organização precisa desenvolver a capacidade de rapidamente migrar e mudar, de criar e alavancar novas habilidades, atitudes e competências, de inovar

incessantemente. Mudanças contínuas e drásticas no mundo exterior – que refletem o turbulento meio ambiente de negócios da atualidade – exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa, ou seja, mudanças fundamentais e constantes nas estruturas internas da empresa, nos comportamentos dos seus membros, nos processos internos, nos sistemas e tecnologias utilizados, nos produtos e serviços. Em suma, cada empresa precisa desenvolver a capacidade de aprender continuamente para poder se adaptar continuamente a um mundo de negócios que não para de mudar.

A organização que aprende

A organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade contínua e constante de adaptação e mudança. É o velho darwinismo organizacional: não são as organizações mais fortes e inteligentes, mas aquelas mais flexíveis e adaptáveis que sobrevivem às rápidas mudanças no ambiente externo. Todas as organizações aprendem – escolham elas conscientemente ou não –, este é o requisito fundamental para sua existência.¹³ Porém, algumas organizações fazem isso melhor do que outras. Assim, a organização de aprendizagem é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de manter o seu negócio competitivo e sustentável no longo prazo. Isso requer uma visão comum e uma estratégia que esteja na cabeça de todas as pessoas em termos tangíveis e compreensíveis para todas elas. São as pessoas que transformam as visões e estratégias em ações específicas que conduzem a resultados expressivos. E esse processo sempre requer uma mudança comportamental e o desenvolvimento gradativo de competências individuais ao longo do tempo. Isso implica em aprender continuamente, tanto do ponto de vista da organização, como das equipes e das pessoas. Aprendizagem constitui uma mudança de comportamento, seja organizacional, coletiva ou pessoal.

Domínio Pessoal

É uma disciplina de aspiração. Consiste em aprender a gerar e manter uma tensão criativa para que as pessoas tenham uma visão pessoal (o que desejam alcançar) e de sua realidade atual (o que estão fazendo). Isso aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e

	alcançar melhor os resultados escolhidos.
Modelos Mentais	É uma disciplina de reflexão e questionamento. Os modelos mentais condicionam nossas percepções. As pessoas precisam ajustar suas imagens internas do mundo para melhorar suas decisões e ações.
Visão Compartilhada	É uma disciplina coletiva que visa estabelecer objetivos comuns. As pessoas devem ter um senso de compromisso em grupo ou organização. Além disso, precisam criar imagens do futuro que pretendem criar.
Aprendizado em Equipe	É uma disciplina de interação grupal para aprendizagem em grupo. A aprendizagem é feita através de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, a fim de alcançar objetivos comuns e desenvolver inteligência e maior capacidade do que a soma dos talentos individuais.
Raciocínio Sistêmico	É uma disciplina de aprendizagem e busca a visão da globalidade. A atividade organizacional é sistêmica, interligada por relações que ligam ações interdependentes. As pessoas precisam ter uma visão global do sistema e de suas partes para poderem mudar sistemas em sua totalidade, e não apenas detalhes deles.

FIGURA 1.4 As cinco disciplinas de uma organização que aprende.¹⁴

A essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesma. Isso vale tanto para as pessoas como para as empresas. Jean Piaget, o pioneiro da aprendizagem, chama essa forma de mudança de aprendizado pela adaptação.¹⁵ A essência do aprendizado é mudar a própria estrutura interna para continuar a permanecer em harmonia com o ambiente que se modifica a cada instante. Isso nos leva a um imperativo para o sucesso organizacional: a empresa bem-sucedida é aquela que pode efetivamente aprender e assimilar esse aprendizado coletivo. Dentro dessa definição, as pessoas tornam-se fundamentais para o sucesso das empresas.

A organização de aprendizagem é um conceito recente na teoria administrativa e pode ser conceituada como “a organização habilitada para criar, adquirir e transferir o conhecimento e modificar o seu comportamento, a fim de refletir o novo conhecimento e os *insights* adquiridos”.¹⁶ Em outras palavras, a organização de aprendizagem melhora a capacidade da empresa de reagir às mudanças em sua situação interna e externa, se adaptar a elas e saber capitalizá-las. A palavra “aprendizagem” quer dizer o foco sobre o conhecimento e a competência. Isso significa que na organização de aprendizagem são as pessoas que aprendem individual e coletivamente. Mas

embora a aprendizagem individual seja importante como base para a aprendizagem coletiva, ela tem um valor limitado para a empresa no longo prazo. Pois, o que é aprendido deve também estar acessível a outras pessoas na empresa e, preferivelmente, ficar vinculado a ela de maneira mais duradoura. Se a aprendizagem individual aumenta o capital humano, a sua acessibilidade organizacional aumenta o capital estrutural do negócio. Estes dois conceitos fundamentais para o capital intelectual – capital humano e capital estrutural – precisam trabalhar juntos para que cada um deles proporcione valor agregado ao outro. Essa íntima interação entre ambos constitui a busca de sinergia de ativos intangíveis.

1. Existe uma visão compartilhada com a qual todos os membros concordam.
2. As pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e as rotinas padronizadas que usam para resolver problemas ou executar seus trabalhos.
3. Os membros pensam em todos os processos, atividades, funções e interações organizacionais com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações.
4. As pessoas comunicam-se abertamente umas com as outras – através de fronteiras verticais e horizontais – sem medo de crítica ou de castigo.
5. As pessoas sublimam seus interesses pessoais e interesses departamentais fragmentados para trabalharem juntas com o objetivo de alcançar a visão partilhada da organização.

FIGURA 1.5 Características de uma organização que aprende.¹⁷

Argyris e Schön, os pioneiros na aprendizagem organizacional, lembram que a maioria das organizações empenha-se no que foi chamado de aprendizado de uma volta¹⁸ (*single looping*): quando são detectados erros, o processo de correção baseia-se em apenas corrigir rotinas passadas e políticas atuais. Em comparação, as organizações que aprendem utilizam o aprendizado de volta dupla (*double looping feedback*). Quando um erro é detectado, ele é corrigido de maneira que envolva a modificação dos objetivos, políticas e rotinas padronizadas da organização. O aprendizado de volta dupla desafia e modifica pressuposições e normas profundamente enraizadas dentro da organização. Deste modo, ele fornece oportunidades para soluções radicalmente diferentes para os problemas atuais e proporciona saltos drásticos em melhorias que aperfeiçoam o sistema.

Ao se referir às organizações de aprendizagem, Senge faz uma distinção entre aprendizagem adaptativa e aprendizagem generativa.¹⁹ A aprendizagem adaptativa é o primeiro estágio de adaptação às mudanças ambientais da organização de aprendizagem. Enquanto a aprendizagem generativa envolve criatividade e inovação além da adaptação à mudança e da à antecipação à mudança. O processo generativo conduz a uma total reformulação das experiências de uma organização e aprendizagem decorrente do processo de gerar novas ideias e modelos.²⁰

Assim, as três características principais de uma organização de aprendizagem são²¹:

- 1. *A presença de tensão:*** a organização de aprendizagem cria uma tensão criativa que serve como um catalisador ou necessidade motivacional para aprender. A tensão decorre da discrepância entre a visão da organização (que é quase sempre ajustada para cima) e a realidade. Essa tensão indica que a organização de aprendizagem está continuamente questionando e desafiando o *status quo*. É uma espécie de inconformismo com a situação atual aliado a um sentimento de urgência em mudar e melhorar rapidamente as coisas.
- 2. *O sistema de pensamento da organização:*** deve haver uma visão compartilhada por todos os funcionários em toda a organização, bem como a abertura para novas ideias e para o ambiente externo. A abertura e comunicação são vitais para permitir que haja consonância e alinhamento entre as pessoas.
- 3. *A cultura organizacional facilitadora:*** a cultura da organização assume uma importância vital no processo de aprendizado. Vai muito mais além de mecanismos isolados como sugestões, equipes, *empowerment*, empatia etc. A empatia é refletida na preocupação genuína em facilitar e incentivar a mudança, tendo como reforço o sistema de recompensas da organização.

Deve haver uma mentalidade coletiva que apoie, facilite e incentive o aprendizado na organização.

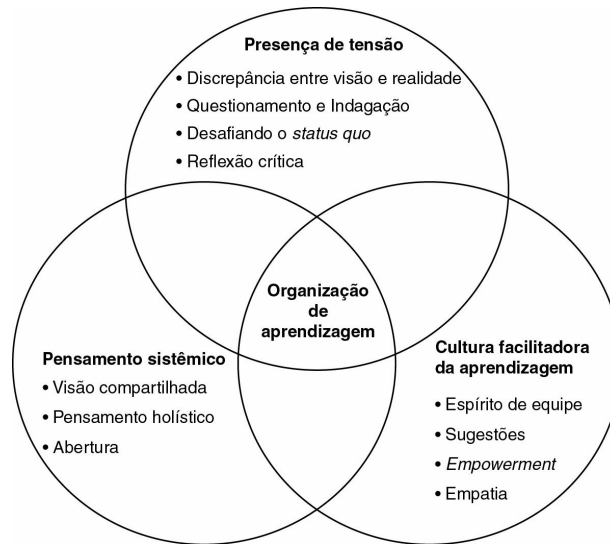


FIGURA 1.6 As características das organizações de aprendizagem.²²

As organizações de aprendizagem proporcionam enormes e indiscutíveis vantagens em relação às organizações tradicionais. As paredes funcionais e divisionais são barreiras internas que inibem a cooperação, compartilhamento de recursos e o debate interno que promovem o pensamento para adiante, o aprendizado de novas competências gerenciais e a adoção de comportamentos de busca de novas oportunidades e consequente assunção de riscos. Hoje, é tremendamente importante contar com uma equipe gerencial rejuvenescida que cultive uma nova cultura que enfatiza o compartilhamento do conhecimento, comunicações abertas, espírito de equipe e a ampla difusão de novas ideias em toda a organização.²³

Função	Organizações Tradicionais	Organizações de Aprendizagem
Determinação da direção-geral	A visão é proporcionada pela cúpula da empresa	A visão é compartilhada e emerge de muitos lugares, mas a cúpula é responsável por assegurar que essa visão exista e deve ser alcançada.
Formulação e implementação de ideias	A cúpula decide o que deve ser feito e o restante da empresa trabalha com essas ideias	A formulação e a implementação de ideias ocorrem em todos os níveis da organização

Natureza do pensamento organizacional	Cada pessoa é responsável pelas atividades de seu cargo e o foco está no desenvolvimento de suas competências individuais	As pessoas conhecem suas atividades e como elas se inter-relacionam com as demais dentro da organização
Resolução de conflitos	Os conflitos são resolvidos através do uso do poder e da influência hierárquica	Os conflitos são resolvidos através da aprendizagem colaborativa e da integração dos pontos de vista das pessoas da organização
Liderança e motivação	O papel do líder é definir a visão organizacional, providenciar recompensas e punições adequadas e manter o controle das atividades das pessoas	O papel do líder é construir uma visão compartilhada, atribuir empowerment às pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na empresa

FIGURA 1.7 Comparação entre organização tradicional e a organização de aprendizagem.²⁴

A organização de aprendizagem requer as seguintes práticas e mecanismos:²⁵

- 1.** *Captar o que está acontecendo no ambiente de negócios:* seja através de contatos dos empregados com os clientes, da tecnologia nova, dos fornecedores, dos acionistas e dos futuros candidatos a emprego. Utilizar a rede de relacionamentos da organização como um meio de buscar informação e conhecimento.
- 2.** *Proporcionar meios e recursos para que as pessoas que recebem essas informações possam relacioná-las:* com o que as demais pessoas estão observando e analisá-las de acordo com o conhecimento prévio da organização. Criar condições para que toda informação e conhecimento sejam úteis para o trabalho das pessoas e que possam ser transformados em ações eficazes e produzam resultados.
- 3.** *Documentar as informações e as análises:* para torná-las disponíveis para todas as pessoas da organização e para sua utilização subsequente. Disponibilizar toda informação e conhecimento através de meios adequados para localização e utilização intensiva em todos os níveis da organização.
- 4.** *Aumentar o nível de aprendizagem da organização:* e medir

continuamente o índice de aprendizagem a fim de assegurar que foram obtidos ganhos de fato. Fazer com que o conhecimento seja continuamente gerado, organizado e incorporado através da aprendizagem ao comportamento das pessoas e avaliar o grau em que isso está sendo alcançado no sentido de aumentar o volume e intensidade do fenômeno.

A aprendizagem tem lugar em diferentes níveis da organização, seja através de indivíduos, equipes, unidades, redes internas, bem como através de redes de clientes, fornecedores e outros grupos externos. A organização de aprendizagem oferece um ambiente social de aprendizado no qual as pessoas aprendem na medida em que trabalham umas com outras no alcance de objetivos. Na verdade, a organização de aprendizagem é um sistema complexo. As relações entre indivíduos e organização dentro desse sistema têm um impacto direto sobre o como e o que a organização aprende. Assim, muitas organizações transformam-se continuamente em novos ambientes através de mudanças em toda a sua infraestrutura.²⁶

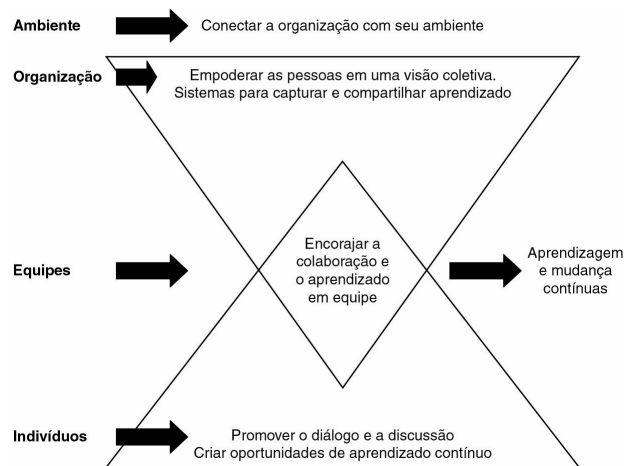


FIGURA 1.8 Modelo de organização de aprendizagem.²⁷

Começando com o aprendizado no nível individual, a infraestrutura da organização permite criar contínuas oportunidades de aprendizado graças aos resultados do trabalho de cada pessoa. No nível individual, o diálogo e a

discussão constantes devem ser promovidos. Deve haver uma cultura de questionamento e experimentação dentro da organização. No nível de equipe se encoraja a ampla colaboração entre os membros. Neste nível, o foco não é apenas o espírito de equipe, mas basicamente o aprendizado como equipe. O nível central é o nível organizacional que se enriquece na medida em que o aprendizado é capturado em políticas, procedimentos, linhas mestras e estratégias. O nível final é o ambiente externo que envolve a organização. Neste nível externo a organização deve aprender com seus *stakeholders* – principalmente clientes e fornecedores – e também com os concorrentes que estão além de suas fronteiras. O foco principal de uma organização de aprendizagem é a constante mudança e transformação. Para melhor! A infraestrutura deve ser flexível e criada para assegurar o conhecimento que é capturado e compartilhado por todos. Todas as pessoas devem aprender a pensar sistematicamente sobre o impacto de suas decisões e ações no negócio da empresa. O aprendizado passa a ser parte integrante do trabalho cotidiano. A participação é fundamental. A precondição para a criação de uma organização de aprendizagem é a avaliação das suas competências essenciais atuais e comparação com quais competências necessárias para o sucesso do seu negócio. A partir daí, a organização então decide quais as estratégias que deve formular e implementar. A organização de aprendizagem consegue concretizar um crescente aumento do seu capital intelectual.

Ambiente Tradicional de Treinamento	Ambiente de Organização de Aprendizagem
Aprendizado impulsionado pelo instrutor	Aprendizado autodirigido
Abordagem programada e prescritiva	Abordagem de autosserviço
Transmissão baseada em classe	Modos diversos de transmissão
Programas como o principal curso	Competências como o principal curso
Presença como determinante da capacidade	Demonstração de competência como determinante da capacidade
Oferecido de uma só maneira para todos	Apenas alvos entre a capacidade atual e a capacidade requerida

FIGURA 1.9 Diferenças entre o treinamento tradicional e o ambiente de organização de aprendizagem.²⁸

Para criar uma organização que aprende, as empresas passam a depender mais e mais de estilos de liderança. Muito mais do que isso, se é que se deseja impulsionar e fazer crescer as pessoas e, assim, agregar qualidade, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de maneira crescentemente crítica. As organizações de aprendizagem se destacam pelo que elas sabem e pela forma como conseguem utilizar e aplicar esse conhecimento em todos os seus aspectos.

Gestão do conhecimento

Na verdade, todas as práticas e mecanismos que vimos anteriormente se referem à gestão do conhecimento na organização. Davenport²⁹ define conhecimento como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Por sua vez, a gestão do conhecimento é um processo sistemático com o propósito de compilar e controlar recursos e as capacidades dos funcionários, assim como uma companhia controla os seus inventários, as suas matérias-primas e outros recursos físicos. Trata-se aqui de uma “reengenharia pós-moderna” na qual a tecnologia da informação desempenha um papel muito importante na melhoria dos processos e na qualidade da aprendizagem organizacional³⁰.

De um modo geral, existem duas condutas ou teorias a respeito da gestão do conhecimento. Ambas estão relacionadas a duas categorias profissionais diferentes: uma considera a gestão do conhecimento como gestão da informação, enquanto a outra como gestão de pessoas³¹.

Na primeira categoria, os profissionais têm forte experiência nas ciências da computação ou na teoria de sistemas. Para eles, o conhecimento consiste de

objetos que podem ser identificados e processados nos sistemas de informação. Este conceito é relativamente novo. Atualmente, esse grupo de profissionais vem crescendo muito e tem ligações estreitas com as novas soluções da tecnologia da informação. As grandes empresas de consultoria organizacional trabalham dentro desta categoria e a gestão do conhecimento se baseia em complexos softwares da mesma maneira como os softwares de CRM (*Consumer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) ou ERM (*Enterprise Resource Management*). A ênfase é totalmente colocada na tecnologia que serve de plataforma para todo o processo. Esta é a forma de gestão do conhecimento que mais vem sendo desenvolvida pela maioria das empresas de consultoria. Apoiase na tecnologia da informação e se fundamenta em depósitos de dados onde se pode encontrar novos conhecimentos através de “minas de dados”. O problema é que os dados armazenados não constituem todo o conhecimento da organização. Será que eles podem ser utilizados e geridos no sentido de habilitar a organização a tomar decisões estratégicas adequadas? Parece que não. Há algo mais na cabeça das pessoas que formam a organização e que precisa ser levado em conta.

Os profissionais da segunda categoria atuam no campo da administração, psicologia, sociologia, filosofia ou teoria organizacional. Para eles, o conhecimento equivale aos processos que consistem de capacidades humanas dinâmicas e complexas, competências individuais e comportamentos que estão mudando constantemente. Influenciar a aprendizagem é uma questão de lidar com pessoas em uma organização. Essa visão da gestão do conhecimento não é nova e seus adeptos não vêm crescendo tão rapidamente. O desafio está em construir sistemas de informação que permitam que as pessoas da organização possam compartilhar tanto as informações como as experiências pessoais e grupais e que as ajudam a fazer isso. Nesses sistemas, as pessoas e suas necessidades vêm primeiro, antes da tecnologia. Esta passa a ser

simplesmente uma ferramenta de trabalho para as pessoas. A retaguarda que fornece às pessoas o arsenal de dados e informações para que o processo decisório seja democrático, participativo e, principalmente, eficiente e eficaz. A figura a seguir compara o desafio dos sistemas que apoiam os processos e os sistemas que apoiam as competências das pessoas.

Sistemas que apoiam processos (Ênfase na Tecnologia)	Sistemas que apoiam as competências (Ênfase nas Pessoas)
Processos transacionais	Redes de comunicação
Logísticas integradas	Redes de aprendizagem no trabalho
Fluxos de trabalho	Redes conectando as pessoas
EDI – Intercâmbio de dados eletrônicos	Estruturas para intercâmbio da experiência

FIGURA 1.10 Os dois sistemas de gestão do conhecimento.³²

Em resumo, não basta apenas gerenciar o conhecimento corporativo. É necessário ampliar a capacidade de aprendizagem, esparramá-la entre todas as pessoas envolvidas no trabalho organizacional e, sobretudo, fazer o conhecimento produzir resultados concretos. Torná-lo essencialmente produtivo. Fazer com que o conhecimento agregue valor às pessoas e à organização. E na ponta final, o cliente além dos demais *stakeholders*. As duas abordagens – ênfase na tecnologia e ênfase nas pessoas – devem ser intensamente utilizadas em conjunto. A instalação de uma plataforma de dados e informações é fundamental. O trabalho em equipe deve constituir a etapa crítica na geração, organização, difusão, desenvolvimento, adaptação e aplicação rentável do conhecimento. A liderança de lideranças deve incentivar, comunicar, motivar e orientar as pessoas para que isso aconteça. Mas é preciso mais. Muito mais. E aqui, o *coaching* surge como a ferramenta que faz uma diferença incrível.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Os quatro tipos de pensamento sistêmico³³

Os esforços de mudança organizacional são sistemas complexos por sua própria natureza. Para liderar um esforço de mudança organizacional – e até mesmo para conviver em um deles – é essencial desenvolver uma capacidade intensiva de ver (e trabalhar com) os sistemas. Essa capacidade ganhará força e sutileza se você puder compreender os sistemas com mais de uma abordagem. Existem quatro tipos de pensamento sistêmico, cada qual adequado a diferentes atitudes das pessoas e estilos de aprendizagem, a saber:

- 1. Sistemas abertos:** vendo o mundo através de fluxos e restrições. O sistema aberto é constituído de entradas, saídas e funções internas e funciona dentro de fronteiras que o separam do ambiente externo. Esta perspectiva nasceu com os trabalhos de von Bertalanffy.
- 2. Sistemas sociais:** vendo o mundo através das interações humanas. O sistema social é constituído de pessoas que trabalham em grupos ou organizações, desenvolvem percepções em função de regras, papéis e sistemas de recompensas e que compartilham metas e propósitos comuns. Esta perspectiva surgiu com os trabalhos de Kurt Lewin e dos autores ligados ao Desenvolvimento Organizacional.
- 3. Sistemas de processos:** vendo o mundo através do fluxo de informações. O sistema é um conjunto integrado de processos que devem ser mapeados no sentido de incrementar o fluxo de informações. Esta perspectiva foi desenvolvida pelo Instituto Tavistock de Londres a partir do chamado sistema sociotécnico.
- 4. Sistemas vivos:** vendo o mundo através da interação de suas entidades autocriadoras. O sistema vivo tem um código genético (são aspectos da organização que permanecem constantes em meio ao fluxo de pessoas, informação e trabalho, como valores, formas de agir e crenças habituais que reforçam sua identidade como “nós”). Torna-se importante fazer com que as pessoas “pertencam” à organização e que conheçam seus propósitos compartilhando sua visão e sua cultura. Somente assim, a organização estará consciente de si própria e de seu ambiente. Esta perspectiva surgiu a partir das novas ciências do século XX, como a física quântica, ecologia, teoria da complexidade e teoria do caos.

Prepare-se para identificar cada uma delas em seus contatos com organizações e equipes.

A necessidade de soluções rápidas e imediatas

Precisamos simplificar as coisas. Antes de mudar estruturas organizacionais e culturas corporativas – o que é complicado e pode demandar um enorme investimento e longo lapso de tempo, quando tudo lá fora muda

incessantemente – torna-se necessário utilizar bem o que já existe na organização. O velho método cartesiano pode nos ajudar neste aspecto. Esqueçamos provisoriamente a estrutura organizacional, os processos internos, produtos e serviços, tecnologias e tudo o mais. Tudo isso muda de uma organização para a outra. Chegamos ao indispensável: toda organização é constituída de pessoas. E elas guardam entre si muitas relações de intercâmbio e conectabilidade para garantir o trabalho organizacional. É aí que podemos fazer melhorias rápidas e imediatas. Mais do que isso, melhorias sem limites. Por onde começar? Comece pelo mais simples: comece pelo *coaching*. Isto é, modificando o relacionamento entre gestor x subordinado. É aí que está o fio inicial desse longo novelo que é a renovação organizacional. O *coaching* representa um novo tipo de relacionamento. Algo mais do que liderança.

Por que o coaching?

E por qual razão fizemos toda esta longa introdução? Porque queremos abordar o *coaching* em organizações, seja para clientes individuais ou em equipes. Para tanto, precisamos conhecê-las em todas as suas características e manifestações. Tudo o que ocorre dentro e ao redor delas tem enorme influência e importância no processo de *coaching*.

A divulgação e a disseminação do *coaching* não representam apenas mais um modismo. Ou coisas da mídia moderna. Existem cinco razões pelas quais o *coaching* está se tornando uma necessidade imperiosa nas organizações.

- 1.** *Está havendo uma mudança incrível no mundo dos negócios:* antes, as organizações estavam acostumadas a um mundo estável e permanente, onde as coisas mudavam lentamente e de maneira progressiva e previsível. A manutenção do *status quo* permitia que o comando das pessoas fosse o estilo gerencial predominante e a obediência o comportamento típico dos funcionários. A previsão do futuro era baseada na simples extrapolação do

que ocorreu no passado. Estruturas burocráticas e hierarquizadas garantiam o sistema de comando-obediência. Hoje, na Era da Informação, com as mudanças rápidas e aceleradas, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os fundamentos do mundo dos negócios. O velho esquema de mandar-obedecer não funciona mais e está sendo substituído por outro estilo de liderança-participação, sem o qual as organizações não conseguirão sucesso em um mundo altamente competitivo e mutável. A velha e arcaica hierarquia organizacional está cedendo lugar a um conjunto dinâmico de liderança de lideranças. Trata agora de formar líderes e talentos. Trata-se, principalmente, de construir carreiras que preparem e viabilizem as organizações para um futuro que, se não é bem conhecido, será bem diferente do presente. E principalmente do passado.

- 2.** *O mundo mudou e as organizações também mudaram:* melhor dizendo, elas tiveram de mudar para adaptar-se para sobreviver em um contexto darwiniano. As organizações passaram por profundas mudanças estruturais e um forte enxugamento e simplificação de seus velhos organogramas. Antigamente, as organizações se caracterizavam por estruturas verticalizadas, inchadas e com várias camadas na pirâmide de níveis hierárquicos. As deficiências ocorridas no meio da pirâmide podiam ser superadas ou compensadas pelos mais experientes que ocupavam posições mais elevadas. Atualmente, as organizações apresentam poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. A relação entre chefes e subordinados é cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática. Cada um deve estar preparado para solucionar os problemas na medida em que aparecem e sem necessidade de recorrer à aprovação da hierarquia.
- 3.** *O capital humano está ganhando uma importância cada vez maior no desempenho e no sucesso das organizações:* os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho obreiro – já deram quase tudo o

que podiam dar. Eles esgotaram e exauriram sua capacidade de agregar valor. A excelência deve ser buscada em outro lugar. O capital financeiro – que envolve ativos como prédios, máquinas, equipamentos, matérias-primas, que sofrem depreciação – está gradativamente cedendo espaço para o capital intelectual. E boa parte do capital intelectual está contida no capital humano. E a atividade humana está se tornando cada vez menos braçal e rotineira para se tornar cada vez mais intelectual, cerebral e criativa. O capital humano é muito mais do que um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível na medida em que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento organizacional e a vantagem competitiva da empresa.

4. *O capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente através da aprendizagem:* a aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações em direção à atualização constante, ao desenvolvimento e à excelência gradativa. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária está em desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. Por esta razão, muitas organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento estão se transformando em verdadeiras universidades corporativas. O *coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem continuada das pessoas em uma organização.

5. *O capital humano é o investimento organizacional que mais pode aumentar e crescer dentre todos os outros possíveis investimentos:* sem qualquer dúvida, investir em pessoas e em seu talento hoje é o investimento mais rentável que existe, principalmente quando se cogita o longo prazo e a sustentabilidade da empresa.

As pedras no caminho

Os resultados finais das tentativas de transformar os executivos em criadores de talentos e incentivadores da aprendizagem esbarram em muitas dificuldades. Muitas delas estão no próprio ambiente interno de trabalho, como pressões para alcançar resultados financeiros de curto prazo, comunicações precárias dentro da organização, mentalidade retrógrada da alta direção, prioridades dadas a aspectos puramente financeiros do negócio, pouco espaço para inovação dentro da empresa etc. Outras dificuldades estão dentro da cabeça dos gestores. E outras ainda nas cabeças das pessoas ainda não acostumadas com as novas expectativas e despreparadas para o futuro.

Uma dessas dificuldades é que, apesar de tudo o que se fala sobre a importância das pessoas, muitos gestores estão ainda mais preocupados com os processos e controles. Ou, principalmente, com aspectos físicos e rotineiros do trabalho. Os executivos recebem uma boa formação do tipo *hard*, isto é, voltada exclusivamente para os aspectos técnicos de sua função. Em geral, são preparados para serem gestores de manutenção do *status quo* e sabem muito pouco sobre liderança e a participação das pessoas. Conceitos e filosofias de trabalho? Assuntos abstratos tipo *soft*, como lidar com pessoas? Nem pensar! O negócio é pôr a mão na massa mesmo! Pensamento concreto e do tipo determinístico de relação linear entre causa e efeito. Tudo isso provoca uma forte limitação sobre a gestão das pessoas.

A outra dificuldade é a cultura do imediatismo. Os gestores não têm tempo disponível e suficiente para nada além do seu trabalho cotidiano, principalmente nas empresas com estruturas horizontalizadas e comprimidas. Sua tarefa tradicional é tocar o dia a dia e alcançar metas concretas para garantir o sucesso no curto prazo. Trocar ideias com os subordinados? Investir no seu desenvolvimento profissional? Nem pensar. Isso demanda tempo. É preferível dar ordens claras, diretas e simples. É muito mais rápido e simples. *Coaching*? Isto é pura fantasia para quem tem tempo sobrando! Os gestores precisam aprender a investir tempo e esforço para desenvolver pessoas. As

prioridades estão se invertendo e o tempo passando.

Um terceiro obstáculo é a tendência do executivo em manter as coisas como estão. Por que mexer em time que está ganhando? O futebol é um jogo com regras marcadas. Contudo, os negócios não têm regras definidas e nem definitivas. Aliás, estão vencendo as empresas que mudam as regras do mercado e subvertem o *status quo* trazendo inovações e fazendo com que o ciclo de vida de produtos, serviços, processos, tecnologias se torne cada vez mais curto e rápido. E isso não acontece com o futebol. A obsolescência programada está ficando cada vez mais intensa e veloz. Mas tudo isso ocorre lá fora da empresa. Por que mudar se estamos protegidos pela couraça burocrática da nossa organização? Ela nos defende e protege das mudanças no ambiente externo! Essa mentalidade passiva e defensiva provoca enormes danos à organização.

O quarto desafio está em deixar de ser executor (fazer ou ensinar a fazer) e passar a ser condutor (ensinar a pensar sobre o que e como fazer). Mas, o que predomina infelizmente é que se há algo a ensinar é a fazer e não a pensar, analisar ou refletir. Poucos líderes são capazes de ações pedagógicas ou didáticas com os seus subordinados. Afinal, lugar de professor é na escola e não na empresa. Transferir o conhecimento tácito e explícito para os outros é uma dificuldade enorme para muitos líderes. Afinal ainda estamos acostumados a não dar informações a ninguém e devemos guardá-las a sete chaves na gaveta. A confidencialidade já predominou no passado. Isso funcionava em uma época em que o poder estava com quem guardava informação confidencial. Antes, o poder separava. Agora, o poder está em juntar e integrar. Os gestores ainda estão distantes de serem os multiplicadores do conhecimento nas suas organizações.

Por todas essas razões, o *coaching* pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, acompanhamento, treinamento e desenvolvimento ou de gestão do desempenho. Na verdade, ele é isso tudo e algumas coisas a

mais que veremos a seguir: uma maneira direta e eficaz de motivar, incentivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana, a colaboração e a emoção no intercâmbio de ideias e conhecimentos. Isso é difícil? Leva tempo? Claro. Mas o que importa é que vale a pena! E quanto!

Referências bibliográficas

1. Peter F. Drucker, “Eles Não São Empregados, São Pessoas”, *Exame/Harvard Business Review*, Edição 764, p.15.
2. Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, CA., Jossey-Bass, 2002, p. xviii-xix.
3. John A Byrne, *Jack, o Definitivo*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001, p. 207.
4. Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração, Volume II*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002, p. 11-17.
5. B.D.Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, Mass., Abt Books, 1979.
6. Michael E. Porter, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Analisar Indústrias e Concorrentes*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.
7. Gary Hammel & C.,K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1994.
8. Kenneth Cloke & Joan Goldsmith, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass, 2002.
9. James C. Collins & Jerry I. Porras, *Built to Last: Successfull Habits of Visionary Companies*, Nova York, Harper-Collins, 1994. Edição brasileira: *Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias*, Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1995.
10. Arie de Geus, *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
11. Arie de Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. 105-106.
12. Arie de Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. xix-xxi.
13. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nova York, Doubleday, 1991.
14. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, op. cit.
15. Jean Piaget, *The Psychology of Intelligence*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1986, p. 8-9 e 103.
16. Nils-Göran Olve, Jan Roy & Magnus Wetter, *Condutores da Performance: Um Guia Prático para o*

- Uso do Balanced Scorecard, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001, p.268.
17. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Fall 1993, p. 37.
 18. Chris Argyris & Donald A Schön, Organizational Learning, Reading, MA, Addison-Wesley Publ., 1978.
 19. Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, op. cit.
 20. Cameron M. Ford & D.T.Ogilvie, "The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9, nro.1, 1996, p. 54-62.
 21. Fred Luthans, Michael J. Rubach & Paul Marsnik, "Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations", The International Journal of Organizational Analysis, January 1995, p. 27-32.
 22. Fred Luthans, Michael J. Rubach & Paul Marsnik, "Going Beyond Total Quality", op. cit., p. 27-32.
 23. David Lei, John W. Slocum & Robert A Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Learning and Unlearning", Organizational Dynamics, Winter 1999, p. 25.
 24. Adaptado de: Peter M. Senge, "Transforming the Practice of Management", Human Resource Development Quarterly, Spring 1993, p. 9.
 25. Nils-Göran Olve, Jan Roy & Magnus Wetter, Condutores da Performance, op. cit., p. 268-269.
 26. Jack J. Phillips, HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy, Houston Texas, Gulf Publ. Co., 1999, p. 246-247.
 27. Adaptado de: Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick (eds.) and Jack J. Phillips In Action: Creating the Learning Organization, Alexandria, Va., American Society for Training and Development, 1996, p. 5.
 28. Adaptado de: Tracy Greenwood, Avtar Wasson & Robbie Giles, "The Learning Organization: Concepts, Processes, and Questions", Performance & Instruction, April 1993, p. 8.
 29. T. Davenport & al, Succesful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, 39, (2), 1998, p. 43-57.
 30. B. Manville & N. Foote, Harvest Your Knowledge Datamation, july 1996, URL. Vide: www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07knowl.html.
 31. K.E. Sveiby, The New Organizational Wealth, Berrett Koehler, San Francisco, CA, 1997.
 32. Adaptado de: B. Manville & N. Foote, "Harvest Your Knowledge", Datamation, july 1996.
 33. Charlotte Roberts & Art Kleiner, "Cinco Tipos de Pensamento Sistemico", in Peter Senge (org.), A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000, p. 168-182. Uma versão ampliada deste material está disponível no site: <http://www.fieldbook.com/5systems.html>.

PARTE II

COACHING

*São muitos os operários, mas
poucos os arquitetos da mudança.*

Qual é a organização que não quer ter talentos em seus quadros? Acredito que todas. Contudo, querer nem sempre é poder. No mundo inteiro, as organizações em geral estão enfrentando um desafio continuado e enorme: elas congregam muitas pessoas e esperam muito mais da parte delas. Em outras palavras, as competências oferecidas pelas pessoas são insuficientes para comportar as competências organizacionais exigidas pelos negócios. E a tendência é que esse *gap* venha a aumentar gradativamente tolhendo o sucesso e o futuro das organizações. E também os das pessoas. Muitos projetos são retardados ou bloqueados por falta de pessoas dotadas de competências necessárias para a sua execução e consolidação. Muitas oportunidades de negócios são perdidas por insuficiência de talento humano. A procura de talento ultrapassou amplamente a sua oferta. E a guerra por talentos tende a aumentar progressivamente a competição entre as organizações. É preciso incrementar poderosamente as organizações para que elas tenham condições de construir e desenvolver um *pipeline* de talentos e deixar de esperar pacientemente que outros o façam, para então lutar por eles. Ou perdê-los para outras concorrentes.

Os processos tradicionais de agregar e desenvolver talentos não são suficientes para as necessidades do negócio. E simplesmente somar não dá mais. É muito pouco para as crescentes necessidades organizacionais. Muitas organizações estão criando um poderoso esquema de multiplicação de talentos capaz de proporcionar uma oferta interna de competências capaz de apoiar as complexidades crescentes do seu negócio. O *coaching* faz parte integrante desse esquema.

O *coaching* constitui uma poderosa ferramenta para engajar, desenvolver e impulsionar talentos dentro das organizações de maneira intensa e envolvente através de um mutirão de esforços de vários *coaches* atuando

simultaneamente. Isso significa um poderoso e duradouro efeito multiplicador capaz de levar a organização a um desenvolvimento sem precedentes em suas competências fundamentais.

Contudo, o primeiro e decisivo passo é a convicção clara dos executivos de que isso precisa ser prioritário na organização. O segundo é a criação de *coaches* dentro da organização para que eles possam começar a desenvolver os talentos necessários. Em terceiro lugar, a adoção de um conjunto de mecanismos de mobilidade interna para oferecer oportunidades e incentivos para os talentos então preparados. Isso exige um ecossistema integrado para que seja bem-sucedido.

Esta segunda parte do livro é dedicada ao *coaching* e envolve quatro capítulos a saber:

CAPÍTULO 2 O Significado do *coaching*.

CAPÍTULO 3 Origens do *coaching*.

CAPÍTULO 4 Como se tornar um *coach*.

CAPÍTULO 5 Modelo de diagnóstico e ação de *coaching*.

O primeiro passo é desvendar o real significado do *coaching* dentre tantas e diferentes concepções a seu respeito.

O significado do coaching

Os talentos sobem e descem nos elevadores todos os dias e podem ir embora num piscar de olhos. Tudo que você está comprando são apenas móveis e utensílios.

JACK WELCH – ex-CEO da GE

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- O que é o coaching.
- As aplicações do coaching.
- Quem pode ser um coach?
- Quem deve receber o coaching?
- Existe o autocoaching?
- Coaching corporativo.
- Contexto do coaching corporativo.
- Vantagens do coaching corporativo.
- Os rumos para o coaching.

O *coaching* é um conceito que veio para ficar. Não deve ser encarado como um simples modismo, daqueles que vêm e logo desaparecem. Fala-se muito nele hoje em dia, tanto na vida pessoal como na profissional e mesmo na

organizacional. Mas o significado real desse conceito nem sempre fica muito claro. O motivo é que existem muitas distorções sobre o conceito de *coaching*. Há muita confusão no meio do campo.

O *coaching* é geralmente confundido com conceitos que limitam e distorcem o seu real significado.

- 1. Coaching é confundido com treinamento:** geralmente, o *coaching* é confundido com técnico treinador ou preparador. Daí o conceito de técnico ou *personal trainer*. Na realidade, ele é muito mais do que um simples programa de treinamento ou de preparação física individual. O treinamento é um processo a partir de um currículo prescrito ou corpo de informações que é destinado a uma ou mais pessoas com específica expertise. O treinamento não leva em consideração as diferenças individuais das pessoas e nem suas habilidades, motivações ou compromissos. O treinamento tende a reforçar a estrutura organizacional tradicional e a cultura baseada na dependência das decisões da cúpula. O *coaching* envolve total adequação às características do cliente, preparação intelectual, criação de novas habilidades, desenvolvimento de competências etc.
- 2. Coaching é confundido com orientação:** o *coaching* pode ser confundido com orientação através de um conselheiro, orientador ou guru. Na verdade, o *coaching* oferece aconselhamento e orientação para valer. Mas, diferentemente da orientação tradicional – que focaliza o desempenho aceitável através de um conjunto de comportamentos e atitudes que devem se situar entre padrões estabelecidos em descrições de cargos, políticas ou procedimentos e que tem por objetivo resolver problemas de comportamento e atitudes e retornar ao desempenho aceitável através de um processo de intervenção não colaborativa e hierárquica em sua orientação – o *coaching* envolve o compromisso de apoiar e de ajudar as

peessoas a realizar metas desafiadoras que estão colocadas no médio ou longo prazo. No papel de *coach*, este compromisso é básico na medida em que o *coach* atua no campo do desempenho, no alcance de resultados e na realização pessoal, influenciando inclusive no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

- 3.** *Coaching é confundido com gestão de carreira:* para muitos, o *coach* é um preparador profissional que melhora o desempenho das pessoas em relação ao cargo ocupado no sentido de possibilitar ou acelerar o seu encareiramento. Com o autogerenciamento da carreira, a prática de *coaching* tornou-se vital em muitas organizações. O chamado *personal consulting* está em voga. Mas ele é um conceito limitado perto das amplas possibilidades do *coaching*.
- 4.** *Coaching é confundido com liderança:* também aqui reina uma enorme confusão. *Coaching* envolve necessariamente liderança, mas a liderança como a concebemos hoje nada tem de *coach*. O *coach* deve ser um líder, mas o líder nem sempre é um *coach*. *Coaching* é muito mais do que liderança.
- 5.** *Coaching é confundido com mentoring:* mas *coaching* não é *mentoring*. O *mentoring* é um relacionamento de apoio em que uma pessoa mais experiente transfere o seu conhecimento, sabedoria e experiência a uma pessoa novata. Muitas vezes, a relação de *mentoring* é utilizada para passar sobre a cultura organizacional e assessorar uma pessoa em fazer contatos e redes de relacionamento que são importantes para o seu desenvolvimento de carreira.

Na verdade, o *coaching* engloba os quatro primeiros conceitos que alinhámos anteriormente. E vai mais além. *Coaching* significa um esforço conjugado de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de

encarreamento e um processo de liderança renovadora. Uma aglutinação disso tudo. Abrange todos esses quatro conceitos e mais alguns aspectos adicionais que veremos adiante. O *coaching* é um conceito complexo e poderoso que tem características realmente marcantes e diferentes. Vale a pena utilizá-lo na vida organizacional ou pessoal. É um investimento que traz retornos significativos. No curto e longo prazo. Tanto para as pessoas como para as organizações. E o cliente ficará agradecido com isso.

O que é o coaching

O *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o cliente ou aprendiz para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir adiante em um determinado e melhor caminho. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências e novos resultados. E isso vale tanto para o seu cliente, o aprendiz, como para o próprio *coach*. É que o retorno que o cliente proporciona ao *coach* pode produzir novos conhecimentos e novas experiências para ambas as partes. Nessa interação todos os envolvidos saem ganhando.

Assim, o *coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas – o *coach* e o cliente ou aprendiz. O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega a ambas as partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz enquanto o cliente aproveita o impulso e direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

De um modo geral, o *coaching* é mais do que um simples processo de

treinamento, de aconselhamento, de encareiramento ou de liderança. Um bom programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode produzir e desenvolver competências e habilidades previamente definidas e localizadas e não costuma ir além disso. Um programa de aconselhamento para o desempenho ou para a carreira pode proporcionar orientação e direcionamento para o futuro, mas não proporciona ajuda efetiva, contínua e prática para o cliente. Por outro lado, a liderança pode incentivar, comunicar e motivar as pessoas para uma performance mais eficaz, mas quase sempre está voltada para a atividade da equipe e de objetivos previamente definidos. A diferença é que o *coaching* ultrapassa todos estes aspectos e inclui um poderoso processo socrático e continuado de descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar. O *coach* permanece com a pessoa até o momento que ela conseguir atingir o resultado esperado ou chegar até ao ponto que se espera chegar. Uma espécie de missão que somente termina quando o objetivo é alcançado. O *coach* procura dar força e poder para que as intenções da pessoa se transformem em ações efetivas e que se traduzam em resultados concretos.

Mas, no fundo, o fator principal que diferencia o *coaching* é o fato de que ele realmente agrega valor às pessoas. Estamos falando de valor intelectual. Além disso, o *coaching* é um instrumento vital para a criação e disseminação do conhecimento corporativo. Ele agrega valor à organização e ao cliente. Você quer mais do que isto?

PAUSA PARA REFLEXÃO

Alguns conceitos de coaching

Cada autor conceitua o coaching de maneira própria e diferente. Veja alguns exemplos:

- Na abordagem de coaching, o trainee trabalha diretamente com um gestor sênior ou com a pessoa que ele deve substituir e que se torna responsável pelo coaching. Em geral, o

coach assume certas responsabilidades, como proporcionar ao trainee a chance de aprender o trabalho, aumentar suas competências e incrementar seu conhecimento. Isso assegura que a empresa possa ter gestores treinados para assumirem posições-chave quando essas posições ficarem vagas devido a aposentadorias, promoções, transferências ou desligamentos.¹

- O coach trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajudá-la a melhorar aquilo que ela já possui e a adquirir aquilo de que ela necessita.²
- O coaching envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do gerente para o subordinado. Trata-se de um método de desenvolvimento gerencial relacionado com a experiência no trabalho.³
- O coaching consiste de reuniões de definições e de planejamento entre gestores e seus subordinados para discutir os objetivos e desenvolvimento profissional destes.⁴
- O coaching é um dos melhores e mais frequentes métodos para treinar novos gestores no cargo através de gerentes eficazes em ensiná-los. O relacionamento coach-aprendiz proporciona o exemplo do que o novo gestor deverá fazer, respondendo a questões e explicando por que as coisas são feitas como são feitas. Trata-se de um método de orientação e treinamento.⁵
- O coaching é uma parceria colaborativa entre um coach e um aprendiz e que conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão e que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários. Essa colaboração produz resultados para ambas as partes envolvidas.⁶
- O coaching consiste de frequentes e espontâneas reuniões entre gestores e seus subordinados para discutir objetivos de carreira e desenvolvimento.⁷

As definições anteriores mostram como o conceito de coach apresenta enormes variações entre os vários autores.

O *coaching* está em voga em muitas organizações tanto quanto o *personal trainer*. O *coach* é mais que um treinador do mundo dos negócios e recebe também o nome de *personal business training*. Nos Estados Unidos, a profissão é organizada, tem federação e sites interativos, até mesmo com apresentação de vídeos pela web.⁸ Os profissionais passam por cursos de especialização e certificação. Em nosso país, o segmento esboça fortes sinais de crescimento, mas ainda se depara com falta de cursos para formação. Lá fora, a prática do *coaching* é comum, tanto internamente na empresa, como através da contratação de profissionais externos que auxiliam na retenção e

desenvolvimento de talentos. Existem empresas de consultoria em *coaching* que oferecem seus serviços para as organizações. Isso traz benefícios, pois na medida em que a organização demonstra o interesse em oferecer tal serviço, o profissional percebe que é tratado como um elemento-chave na organização.

A utilização de *coaches* se dá em decorrência da velocidade das mudanças no mundo corporativo e em consequência tanto do enxugamento da hierarquia organizacional como do encurtamento na duração da carreira. Nos tempos atuais, o profissional não pode mais permanecer dois ou cinco anos no mesmo cargo para poder adquirir experiência. Há muito mais a ser aprendido e em pouquíssimo tempo. A compressão do tempo e a inclusão de mais e mais conhecimentos em tempo real requerem novas abordagens. Com o autogerenciamento da carreira as pessoas passam a precisar de uma maior ajuda substancial para poderem ter sucesso. Sem essa ajuda, as pessoas não têm condições de, por si próprias, galgarem rápida e eficazmente os degraus da carreira, uma vez que esta não é mais definitiva e permanente, mas mutável e extremamente flexível.

Muitas organizações incentivam o papel de *coaching* para ajudar as pessoas com objetividade, transparência e cuidado a fim de que elas possam se desenvolver com mais eficácia. Em organizações como o Citibank no Brasil, as pessoas – até mesmo aquelas que transitam nos escalões mais elevados – recorrem aos *coaches* para perguntar como são vistos na organização e o que podem fazer para melhorar seu desempenho e satisfação. A tarefa do *coach* é ajudá-las a aprender a tomar as melhores decisões na sua carreira, a melhorar continuamente o seu desempenho e criar condições de sucesso profissional e pessoal.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Coach – O personal trainer dos executivos⁹

Pode-se pensar que no mundo dos negócios, o coaching é só para quem tem problemas de

desempenho. É comum ouvir pessoas dizendo: “Você devia falar com Fulano, pois ele realmente precisa de uma orientação”. Na verdade, todos nós podemos nos beneficiar em ter alguém que nos ajude a trazer à tona o que internamente temos de melhor. Nos esportes, os melhores jogadores fazem isto e melhoram ainda mais as suas habilidades no jogo. As pessoas que trabalham nas empresas precisam aprender a fazer o mesmo.

Daniel Goleman, autor do livro *Emotional Intelligence*, conta que em um debate com um grupo de executivos de uma corporação a respeito de habilidades consideradas essenciais como ferramentas para liderança, a conclusão focalizou quatro características principais, a saber:

- 1. Ouvir:** saber ouvir é um dom. Os líderes eficazes investem tempo em ouvir as pessoas para estarem atentos e totalmente abertos às novas possibilidades na medida em que surgem. Antenas ligadas nas pessoas são básicas para a liderança.
- 2. Endossar:** o endosso vai além do elogio e do simples reconhecimento de um trabalho bem feito. Quando o líder percebe uma mudança para melhor no que as pessoas estão fazendo, ele não somente reconhece a melhoria, mas a aprova, reforça e endossa. O endosso funciona como reforço positivo do bom desempenho. Não basta aceitar, aprovar; é preciso ir além e endossar também o trabalho bem feito das pessoas.
- 3. Contextualizar:** em ambientes imprevisíveis e instáveis, as pessoas sentem necessidade de estabilidade e segurança mais do que nunca. As empresas inovadoras e empreendedoras em geral criam um espaço onde as pessoas se sentem suficientemente seguras para poder experimentar e falhar sem provocar danos a si próprias ou aos outros. Quando se oferece um ambiente agradável, um clima receptivo, um contexto colaborativo para as pessoas, elas percebem onde estão, de onde elas devem partir e o que podem evoluir na sequência. Contextualizar significa mapear um entorno confiável e criar um clima que facilita a confiança e inovação. Contextualizar sinaliza o definir de um caminho aberto e livre para que as pessoas possam dar asas à criatividade e à inovação.
- 4. Desenvolver:** os líderes estão comprometidos em buscar e localizar as oportunidades que irão desafiar, desenvolver as pessoas que trabalham com eles e exigir o máximo da parte delas. Quando o líder está seguro de si mesmo, ele tem mais condições de desenvolver as pessoas de sua equipe para levar adiante a visão e serem bem-sucedidas. O relacionamento do líder deve constituir um meio de debater, explorar, buscar novas soluções e, sobretudo, aprender e crescer continuamente. Nesse relacionamento, as pessoas precisam ter a oportunidade de falar livremente sobre seus desafios, sonhos e suas expectativas e desenvolver as suas potencialidades.

Essas habilidades devem estar presentes no coaching e não apenas na liderança.

As aplicações do coaching

A mudança organizacional e a revitalização estratégica das organizações

dependem de líderes talentosos. O desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas que elas necessitam para serem bem-sucedidas no mundo de hoje. Alguns tipos de habilidades, conhecimentos e competências podem ser adquiridos através de atividades como ler, ouvir e observar. Mas outros somente podem ser adquiridos através da prática e experiência, pois requerem oportunidades para desempenhar sob pressão e aprender a partir de seus próprios erros e nas experiências diretas no trabalho.

O *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre líder e cliente e se baseia na orientação visando uma aprendizagem contínua e alavancada. Inclui reuniões espontâneas entre *coach* e cliente para discutir aspectos como:

- 1.** Orientação quanto a objetivos de carreira.
- 2.** Melhoria do desempenho.
- 3.** Aumento da produtividade.
- 4.** Desenvolvimento de competências e habilidades.
- 5.** Aprendizado e obtenção de conhecimento.
- 6.** Aplicabilidade do conhecimento.
- 7.** Busca da excelência e aumento da eficiência e eficácia.
- 8.** Orientação pessoal e profissional.
- 9.** Retroação (*feedback*) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa.
- 10.** Diagnóstico e resolução de problemas.
- 11.** Ajuda na definição e no alcance de objetivos.
- 12.** Criatividade e inovação no trabalho.
- 13.** Redução de incertezas.
- 14.** Definição de valores, fatores críticos de sucesso, missão e visão.

- 15.** Espírito crítico e comportamento ético.
- 16.** Visão e ação estratégica.
- 17.** Mudança comportamental e organizacional.
- 18.** Gestão de conflitos.
- 19.** Melhoria do relacionamento e da imagem pessoal.
- 20.** Trabalho em equipe e *empowerment* etc.

Apoio e suporte, motivação, estímulo, orientação, retaguarda são aspectos que não podem faltar. O cliente trabalha diretamente com o *coach* que é o corresponsável pela sua orientação, incentivo e desenvolvimento pessoal e profissional.

Não se deve confundir o *coach* com um amigo, nem um chefe, nem um padrasto ou mesmo um mentor. Trata-se de uma pessoa que proporciona instrução, capacitação e preparo de outra pessoa para um trabalho especializado, diferente ou importante. A necessidade do *coach* na vida corporativa atual pode estar relacionada com uma variedade de aspectos, como o desenvolvimento de lideranças, melhoria da conversação, etiqueta nos negócios, melhoria da personalidade, construção de confiança, habilidades de comunicação, aumento da promovabilidade na empresa, gestão de subordinados difíceis ou até mesmo a melhoria da aparência pessoal. Existem *coaches* que se especializam na gestão de conflitos ou de crises nas organizações e até mesmo nos lares. Outros se dedicam a habilidades de comunicação, oratória e de apresentação pessoal. Outros ainda se dedicam à preparação de políticos para se saírem bem em campanhas eleitorais e ganhar eleições. As alternativas são extremamente variadas. Os *coaches* estão se tornando indispensáveis nos dias de hoje em quase todos os campos de atuação humana. Principalmente, na vida organizacional.

Os principais indicadores da necessidade de *coaching* em uma empresa

são:¹⁰

1. Necessidade de um sistema que promova a inovação e acelere resultados.
2. Necessidade de aumentar a eficácia do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.
3. Necessidade de aumentar os resultados dos programas atuais de melhoria da qualidade.
4. Desenvolver uma cultura organizacional mais forte, flexível e adaptável.
5. Criar um sistema de desempenho gerencial que seja aplicável a toda a organização e que tenha um significado para os membros da organização.
6. Necessidade de um processo para estimular a criação de visão de futuro e de tomada de decisão.
7. Aumentar a comunicação organizacional e a eficácia das equipes.
8. Proporcionar responsabilidade compartilhada pelo sucesso da organização.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Reinventando o seu negócio¹¹

O mercado, o ambiente competitivo e a internet estão forçando os negócios a se reinventarem continuamente. Se você se reinventa você sobrevive; se não você morre. Se você usa a internet, você sobrevive; se não você morre. Você deve reinventar sua companhia agora e no futuro. Mas, como fazer e quais são as armadilhas? Em primeiro lugar, você precisa descartar imediatamente certas presunções corporativas enganosas, como:

- Uma organização estável é boa. Errado! Para reinventar a sua organização, você precisa desestabilizar cada aspecto dela para mudar e reestabilizar novamente, até que outro ciclo sobrevenha. E criar novas necessidades. Alcançar novos patamares. E ingressar em novos ciclos mais avançados.
- Os gestores devem buscar carreiras. Errado! Eles querem se tornar excelentes no que fazem e transformar-se em lendas e servir de exemplos para todos. A carreira é uma consequência disso tudo.

- Devemos gerenciar a linha de base. Errado! Nós devemos gerenciar o futuro, isto é, definir a visão a ser alcançada e apontá-la para todos. Não ficar olhando para baixo, mas para a frente e para o alto. Os outros o seguirão.
- Devemos enxugar continuamente. Errado! Você não pode morrer de fome apenas para alcançar sucesso. Você pode cortar não somente gorduras, mas também músculos e parte do sistema nervoso. Ao invés de focar apenas em redução de custos, pense em agregar valor e focalize resultados a entregar.
- Devemos ter um plano estratégico de cinco anos para a firma. Errado! É muito tempo pela frente e as mudanças não esperam. Devemos, isto sim, estar continuamente atentos ao ambiente e ser oportunistas. As oportunidades não avisam quando chegam. O importante é estarmos plugados nas oportunidades e tomarmos o trem andando antes que ele desapareça no horizonte. O plano estratégico deve ser continuamente avaliado e reavaliado para estar sempre ajustado em relação às mudanças que estão constantemente acontecendo.

O processo de reinventar continuamente uma organização não é fácil. É uma arte implementada com trabalho duro e que requer liderança visionária do pessoal de topo da organização. O presidente não trabalha sozinho, mas deve contar com uma equipe conjunta e uma coleção de pessoas dentro e fora da organização que possam ajudá-lo no processo de reinventar continuamente o negócio todo. No fundo, isso não constitui uma operação isolada ou solitária, pois depende da ação conjunta de todos os participantes da organização sem uma exceção sequer. Isso é o que provoca sinergia. Uma andorinha só não faz verão. Usar a inteligência coletiva é a melhor forma de obter sinergia organizacional e avançar continuamente.

Quem pode ser um coach?

Pode-se pensar que o *coach* deva ser uma pessoa extremamente valiosa. E realmente o é, tanto para as pessoas como para a organização, sem deixar de lado os clientes, fornecedores, distribuidores e toda a comunidade de *stakeholders*. A razão disso é que ele agrega valor. Aumenta a riqueza intelectual. Impulsiona mudanças e inovação. Mas o *coach* não é necessariamente um herói. Ou alguém excepcional. Qualquer pessoa com adequada capacitação profissional ou status organizacional pode ser um *coach*. As pessoas que gravitam ao redor do papel de *coaches* em geral são os líderes naturais em uma organização. São pessoas que querem algo mais de suas organizações, de seu próprio desempenho e que estão dispostas a ajudar outras pessoas a crescer mais e a disponibilizar e compartilhar seus

conhecimentos e experiências. Devem possuir uma forte paixão pelo aprendizado e crescimento e uma capacidade natural para inspirar as pessoas a alcançar novos níveis de desempenho nunca antes alcançados. Seria excelente se todos os gestores e executivos – desde o executivo principal, é claro – se transformassem em *coaches* dentro da organização em um mutirão interminável de aprendizado, mudança e inovação.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Não perca ocasiões oportunas para o coaching

A ocasião faz o ladrão. Lembra-se deste adágio? É importante que as lideranças saibam aproveitar os chamados “coachable moments”, aquelas ocasiões ou oportunidades especiais que surgem no cotidiano do trabalho e que requerem intervenções do coach. Esses momentos mais comuns ocorrem quando um colaborador:

1. Demonstra abertamente interesse em aprender uma nova habilidade ou competência.
2. Solicita feedback a respeito de seu desempenho e atuação.
3. Expressa um interesse em alguma mudança na organização.
4. Experimenta baixa produtividade ou qualidade no trabalho e solicita ajuda.
5. Mostra desejo de ter maiores oportunidades de desenvolvimento e carreira.
6. Sente dificuldades e obstáculos e não sabe como ultrapassá-los, pois necessita de ajuda.

É preciso aproveitar todos esses momentos e oportunidades para fazer o coaching acontecer.

Quem deve receber o coaching?

A má notícia é que nem todas as pessoas podem ser submetidas ao *coaching*. Provavelmente uma certa percentagem de pessoas em uma organização apresenta problemas de desempenho e elas não estão dispostas a crescer ou a melhorar. O *coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao seu próprio crescimento pessoal. Mas a boa notícia é que as organizações estão evoluindo gradativamente em função das demandas

ambientais e das novas tecnologias fazendo com que os atuais padrões de desempenho sejam continuamente elevados a novos patamares mais desafiantes e sofisticados. A cultura organizacional também está exigindo ou esperando cada vez mais das pessoas. As organizações estão ocupadas em uma verdadeira guerra para atrair, reter, motivar e desenvolver talentos. O *coaching* cai como uma luva para esta situação. Quanto mais pessoas tiverem o apoio e suporte de *coaches* tanto melhor para o capital humano da organização. Quanto maior o número de aprendizes em uma organização tanto mais a organização está se aproximando de uma instituição coletiva que aprende a cada momento.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Afinal, o que desejam as pessoas?

Se a sua organização fizesse uma pesquisa de opinião para saber quais as expectativas das pessoas no seu trabalho, provavelmente você encontraria as seguintes motivações:

- Fazer uma contribuição pessoal.
- Ter satisfação no trabalho.
- Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural.
- Ter permissão de aprender sem medo de se mostrar incompetente.
- Poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas.
- Ter uma remuneração adequada e compatível.
- Apoio para falar a verdade sem medo de retaliações.
- Aprender e praticar inovações no trabalho.
- Ter o respeito de todos e sentir-se valioso.
- Sentir avanço na carreira profissional.
- Trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo.
- Sentir confiança e autoconfiança.
- Trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis.
- Ser recompensado pelo aprendizado e pelas ideias e não pelo fazer.
- Poder planejar e controlar o próprio trabalho.
- Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Pense em como utilizar o coaching para atender a algumas (ou todas) essas expectativas

das pessoas. São oportunidades pela frente.

E o que o *coaching* pode fazer pelas pessoas? Muito. O *coaching* deve proporcionar condições de:¹²

- 1. *Fazê-las abraçar a mudança:*** isso é necessário para que as organizações possam adquirir ou aumentar suas vantagens competitivas, responder prontamente às demandas ambientais e sobreviver longamente. Isso requer uma força de trabalho flexível e adaptável. A organização precisa transladar isso em uma rica variedade de novos arranjos de trabalho, incluindo trabalhos mutáveis, programações flexíveis de trabalho e frequentemente modificando equipes de trabalho para se tornarem mais produtivas e satisfeitas.
- 2. *Aprender a conviver com a incerteza:*** estruturas organizacionais mais horizontalizadas e simples significam que as pessoas devem trabalhar em redes dentro e fora de suas organizações, dominar habilidades de colaboração criativa, responder a prioridades mutáveis e assumir responsabilidade pessoal por definir sua própria direção e futuro profissional.
- 3. *Aprender a ampliar sua rede de relacionamentos:*** cada vez mais as organizações estão se integrando em alianças, fusões e empreendimentos conjuntos com antigos concorrentes. A capacidade de gerenciar relacionamentos laterais está se tornando um fator crítico na habilidade com que as pessoas alcançam resultados. Equipes funcionais cruzadas e estruturas matriciais estão se tornando tão comuns e elas requerem um conjunto cada vez maior de habilidades interpessoais.
- 4. *Aproveitar todas as oportunidades de aprendizado:*** as organizações que sobrevivem neste século são aquelas que estão continuamente aprendendo e se renovando e revitalizando. As pessoas que trabalham nelas são

solicitadas a assumir plena responsabilidade para gerir seu aprendizado em resposta às mutáveis necessidades organizacionais. Ao invés de currículos previamente definidos pela organização tradicional, as pessoas serão responsáveis por criar suas próprias oportunidades de aprendizado para melhorar seu talento e sua criatividade.

- 5. *Desenvolver uma perspectiva diferente de encareiramento:*** o avanço na carreira dentro da antiga estrutura organizacional tradicional e verticalizada consistia de promoções para cima na hierarquia. Hoje, a habilidade de agregar valor à organização está sendo evidenciada. As pessoas devem desenvolver uma ampla base de experiência e redes de relacionamentos mais extensas, internas ou externas, para criar uma amplitude maior de oportunidades de carreira.
- 6. *Adicionar valor:*** as organizações estão desenvolvendo novos padrões e maiores expectativas em relação às pessoas para assegurar sua vantagem competitiva e alcançar um desempenho excepcional. As pessoas estão sendo vistas como parceiros da empresa e deverão perseguir oportunidades para agregar valor, tanto à organização como aos seus *stakeholders*.
- 7. *Estar atento para a tecnologia:*** a tecnologia da informação e a internet estão rapidamente se tornando o núcleo do mercado global e exigindo que a força de trabalho da organização desenvolva e mantenha maior proficiência no sentido de tornar a organização viável frente a tanta competição no mundo dos negócios. De um lado, os negócios virtuais, a teleconferência e a aprendizagem virtual são exemplos de como as organizações estão ampliando suas práticas na economia globalizada.
- 8. *Mudar expectativas sobre o emprego:*** após décadas de reestruturação e de enxugamento, o contrato de trabalho, *outsourcing*, emprego temporário, *telecommuting*, organizações virtuais são apenas algumas das mudanças na

maneira como as pessoas estão sendo empregadas. A força de trabalho tende a ter um relacionamento diferente e não mais dependente de um único empregador. As pessoas terão relações de curto tempo ao longo de suas carreiras nas quais deverão contribuir com conhecimento e expertise em resposta a particulares necessidades dos negócios. Elas deverão trabalhar como se fossem as proprietárias do negócio cujo cliente é a organização corporativa.

9. Adotar novas relações de trabalho que substituirão a supervisão tradicional: há uma forte tendência de que as futuras organizações reconfiguradas deverão ter líderes e não mais estruturas organizacionais verticais devido à rapidez das mudanças externas. A cúpula se tornará incapaz de ser o repositório do conhecimento e da sabedoria organizacional. Na nova era, a liderança emerge dentro da organização e as pessoas deverão ter relacionamentos com *coaches* que as guiarão em seu desenvolvimento para um novo conhecimento e incremento do desempenho excepcional.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Por que as pessoas se conectam?¹³

O engajamento é uma forma de permitir que haja comportamento colaborativo das pessoas, isto é, o que chamamos de comportamento social. Pessoas conectadas podem fazer agora o que antes apenas as grandes organizações centralizadas podiam fazer. E isso exige uma reflexão mais profunda: por que as pessoas se conectam? Com que propósito? O que motiva as pessoas a agirem por interesses comuns, e não por seus próprios interesses? O que as leva a confiar em outras pessoas o suficiente para querer contribuir com algo que possuem para atingir um objetivo comum? Portanto, a questão para os líderes – e coaches – é: como possibilitar, incentivar, organizar, mobilizar e agir sobre a capacidade humana fundamental de contribuir e trabalhar com outras pessoas? O engajamento, quando devidamente implementado, cria efeitos de rede e ciclos positivos de feedback com um alcance extraordinário, aumentando a colaboração, a lealdade e a inovação.¹⁴

Existe o autocoaching?

A pergunta tem sentido. A questão subjacente a ela é: quem é o responsável pela sua própria carreira? A resposta é clara: ninguém deve estar mais preocupado com ela do que você mesmo. Nestes tempos bicudos em que a gestão da carreira deixou de ser responsabilidade da organização – ou da área de RH – e está se tornando uma responsabilidade de cada pessoa em função de suas expectativas pessoais e profissionais e das oportunidades que surgem, nada melhor do que receber ajuda, apoio, orientação e incentivo de um *coach*. Não há dúvida de que a autogestão da carreira se faz melhor quando apoiada por pessoas mais experientes e que enxergam mais longe. Mas isso não deve significar que a responsabilidade pela carreira seja entregue totalmente nas mãos de outra pessoa. Essa responsabilidade pertence a cada indivíduo. Ela é indelegável. Assim, não se pode desprezar em momento algum a possibilidade de ser o próprio *coach*. Pelo menos em alguns aspectos. Esquisito? Estamos falando de *autocoaching*, no qual cada pessoa incorpora o papel de *coach* de si mesma.

O *autocoaching* não remove ou impede a existência de um *coach* externo, pois ele pode servir como subsídio para que cada pessoa aprenda a utilizar cada vez mais a ajuda e esforços do *coach* e ao mesmo tempo desenvolver condições pessoais para acelerar ainda mais o seu sucesso pessoal. Na verdade, o que se está sugerindo é: não deixe o seu futuro somente em mãos alheias; ponha também as suas mãos na massa. O *autocoaching* deve ser a plataforma do empreendedor.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Dicas para o autocoaching

Para realizar o *autocoaching* você primariamente precisa estar sintonizado e plugado em seu desempenho atual e em seu futuro. Em primeiro lugar, você precisa definir uma visão do seu próprio futuro. O que você pretende ser dentro de um, dois ou cinco anos. Depois, você deve colocar no papel o que você é hoje. Faça uma comparação entre seu presente e futuro e coloque ao lado as providências e ações necessárias para chegar lá. Se você está

preocupado em ser mais produtivo, próspero e bem-sucedido não perca tempo.

O que eu sou agora:

O que eu desejo ser daqui a:

Fatores Críticos de Sucesso:

1 ano:

2 anos:

3 anos:

Os fatores críticos de sucesso são aqueles elementos indispensáveis para você se desenvolver em seu desempenho, atuação e futuro profissional. Em outras palavras, são os elementos que, se não forem assegurados, você não terá condições de sucesso.

Coaching corporativo

O *coaching* ao nível individual pode ser translado e ampliado ao nível organizacional. Em outras palavras, o *coaching* pode ser visualizado de maneira global e abrangente em uma organização. Basta integrar os *coaches* em uma rede interna de relacionamentos. É o chamado *coaching* corporativo em contraposição ao *coaching* individualizado. Ocorre quando uma organização utiliza a atuação conjunta dos vários *coaches* e clientes ou aprendizes para desenvolver sua capacidade de aprendizado e de renovação no alcance de resultados extraordinários. Trata-se de criar sinergias e ampliar resultados. O *coaching* corporativo é o elemento central de um processo de evolução cultural que amplia os horizontes do ambiente de trabalho para as pessoas que recebem direcionamento de outras e onde as pessoas se comprometem a fazer as coisas de maneira apaixonada e motivada. Cada pessoa ganha e a organização alcança vantagem competitiva quando a criatividade e o potencial das pessoas são realizados e concretizados em conjunto.

Organização Tradicional

- Tomada de decisão centralizada no topo

Organização de Coaching Corporativo

- Tomada de decisão descentralizada e multinivelada

•Aprendizagem incremental produz melhorias incrementais nos produtos e serviços	•Aprendizagem evolucionar produz inovações nos produtos e serviços
•Burocracia e sistemas administrativos de controle das pessoas	•Sistemas organizacionais de apoio e suporte ao aprendizado das pessoas
•Estrutura organizacional segmentada, verticalizada, com cargos e responsabilidades rigorosamente definidos	•Equipes organizadas horizontalmente ou matrizes com responsabilidades pouco definidas
•Desempenho medido contra objetivos definidos pela cúpula com pouco compromisso das pessoas	•Desempenho medido contra objetivos compartilhados com forte comprometimento das pessoas envolvidas
•Os líderes organizacionais planejam, dirigem e reagem	•Os líderes organizacionais apoiam, informam e influenciam as pessoas
•O crescimento da carreira é medido pelas promoções. As relações são competitivas	•O crescimento da carreira é medido pela profundidade e a amplitude da expertise e pela força das redes de parceria
•A cultura organizacional promove dependência e autoafirmação das pessoas	•A cultura organizacional promove interdependência e submissão das pessoas
•A cultura organizacional é definida pela obediência	•A cultura organizacional é definida pelo compromisso e pela colaboração

FIGURA 2.1 Comparação entre organizações tradicionais e as baseadas no coaching.¹⁵

Contexto do coaching corporativo

O contexto do *coaching* corporativo é determinado pela intensa competição global, pelos avanços na tecnologia da informação e telecomunicações, inovação de produtos e serviços e a emergência do cliente como o jogador central na organização. E ainda pelo comportamento dos *stakeholders*. Esses são os novos imperativos. Para sustentar vantagem competitiva e sobreviver, as organizações são compelidas a inovar continuamente a uma velocidade sem precedentes. Rápidas respostas ao mercado somente serão possíveis naquelas organizações que promovam avanços contínuos e rápidos no conhecimento corporativo e dentro de suas estruturas e culturas. Para fazer isso, os líderes organizacionais e seus liderados devem mudar radicalmente a maneira como pensam e agem em relação ao trabalho e à tarefa organizacional. Eles devem dar uma nova ênfase à aprendizagem e à intensificação da criatividade individual e coletiva. Isso requer um novo tipo de relacionamento no trabalho.

O *coaching* corporativo proporciona tanto uma tecnologia como um processo para proporcionar esse relacionamento e funciona como a base para a evolução organizacional. Mas ele precisa do apoio irrestrito da alta direção. Sem isso, nada feito.

Fatores que Reforçam a Tradicional Cultura de Obediência	Fatores que Contribuem para uma Cultura de Compromisso
• Ênfase nos resultados do negócio obscurece o lado humano da empresa	• Reconhecimento de que o fator humano produz resultados para o negócio da empresa
• A cúpula está preocupada em ter absoluto controle sobre os resultados do negócio	• A cúpula e as pessoas analisam o negócio e produzem mudanças para melhorá-lo
• O comportamento da cúpula contradiz sua mensagem de fortalecimento das equipes e das pessoas	• A cúpula e as pessoas analisam conjuntamente políticas, padrões, descrições de cargos, formação de equipes e condições de trabalho
• As pessoas são relutantes em assumir maiores responsabilidades pessoais	• Os sistemas de recompensas encorajam as pessoas a assumir responsabilidades
• Falhas nos esforços passados (como TQM) reforçam a crença de que é difícil ou impossível mudar o status quo	• Eliminação de burocracia desnecessária e de políticas e procedimentos formais facilita a vida no trabalho
• A cultura organizacional torna-se um risco adverso e faz com que as pessoas não se sintam confiantes em mudar comportamentos	• A cultura democrática e participativa encoraja a aprendizagem e a mudança comportamental das pessoas
• A organização investe em treinamento e supervisão de pessoas com pouca instrução para executar tarefas rotineiras e definidas	• Treinamento e coaching desenvolvem as habilidades e a autogestão das pessoas, a colaboração criativa e as redes de relacionamentos
• O feedback do desempenho é dado somente pela cúpula e com bastante demora	• O feedback do desempenho e da eficácia do coaching é dado circularmente (360°) por todos os parceiros envolvidos e em todos os momentos

FIGURA 2.2 Diferenças entre a cultura da obediência e do comprometimento.¹⁶

Vantagens do coaching corporativo

As vantagens que o *coaching* corporativo proporciona são inúmeras, a saber:¹⁷

- Proporciona uma plataforma para a evolução organizacional.
- Resulta em uma melhoria no recrutamento e retenção dos talentos da força

de trabalho.

- É aplicável a todas as áreas ou níveis da organização.
- Utiliza uma linguagem comum que cada pessoa pode entender e apreender.
- Enfatiza o potencial individual das pessoas.
- É relevante tanto para indivíduos como para equipes e a organização como um todo.
- Proporciona um veículo para criar redes e parcerias internas e externas.
- Melhora a comunicação com clientes internos e externos.
- Complementa outros processos de melhorias na organização.
- Tem benefícios sustentáveis e de longo prazo.
- Promove discussões focadas no desempenho atual e futuro.
- Promove o desenvolvimento de novas habilidades e competências.
- Forma uma base para o planejamento do avanço na carreira.
- Fomenta o pensamento empreendedor e a iniciativa das pessoas.
- Facilita a construção de uma visão compartilhada.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Até onde pode chegar o coaching

Jane McGonigal diz que “os seres humanos foram programados para competir”.¹⁸ Guardadas as devidas proporções, no entanto, engajar os jogadores requer mais do que apenas colocar um jogo em um website e deixar os jogadores se divertirem. Para ela, a gamificação (gamification) deve capacitar as pessoas, e não explorá-las. A pessoa deve se sentir bem no final do dia por ter progredido em algo que considera importante. Os jogos podem criar experiências divertidas e envolventes, convertendo usuários em jogadores fiéis – e, durante o processo, realizarem coisas extraordinárias. Afinal, para a geração do milênio, o jogo é quase um estilo de vida. Jogar não é apenas algo que os jovens fazem, é algo que em grande parte os define.¹⁹ Não seria uma boa ideia incluir alguma coisa nesse sentido no processo de coaching?

Os rumos para o coaching

O caminho evolutivo para chegar ao *coaching* baseado na organização requer

compromisso e apoio sustentável de todos os níveis da organização, principalmente da cúpula. O processo deve encorajar o desenvolvimento de lideranças pessoais ao longo de toda a organização. Isso se torna difícil em uma estrutura organizacional tradicional que enfatiza centralização das decisões no topo, a fragmentação do todo em departamentos separados e isolados e o controle do comportamento dos indivíduos. Em uma organização muito rígida e formalizada, as pessoas se sentem relutantes em ingressar em uma relação de *coaching* devido aos obstáculos internos erguidos através de regras, procedimentos, rotinas, controles, fronteiras departamentais, fronteiras hierárquicas, desconfiança em relação às pessoas etc. Daí a necessidade de flexibilizar a organização e tornar a cultura mais participativa e democrática como etapa prévia. Estrutura organizacional e cultura organizacional são aspectos que tanto podem inviabilizar o *coaching* – quando tradicionais e rígidas – como podem proporcionar o seu sucesso na empresa – quando flexíveis e democráticas. Pense bem nisso.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Quociente de maturidade na gestão do talento humano

O coaching está intimamente relacionado com a gestão do talento humano. As organizações mais avançadas apresentam uma estratégia de talento clara, focada e bem comunicada e desenham todo o seu sistema de talentos para reforçar aquela estratégia. Como resultado desse conhecimento íntimo e do deliberado desenho de seu sistema de talentos, os líderes da organização tendem a ter um forte senso de quais práticas a sua organização necessita e como adotá-las com excelência. A consultoria americana Bersin by Deloitte dá a esse conceito o nome de “sabedoria do talento”, para explicar como essas organizações avançaram, focaram e integraram atividades de talento que reforçam a importância do crescimento de lideranças em uma ampla cultura de aprendizagem.²⁰ O seu modelo de maturidade na gestão de novos talentos envolve quatro níveis, conforme a figura a seguir. Quanto mais se investe em talento humano, as lideranças multiplicam seus resultados e, por seu lado, fazem os talentos multiplicarem também os seus. E quando o coaching está implícito nessa incrível e admirável jogada sistêmica, pessoas, líderes e organização saem ganhando. E os stakeholders fervorosamente aplaudem, porque ganham também.

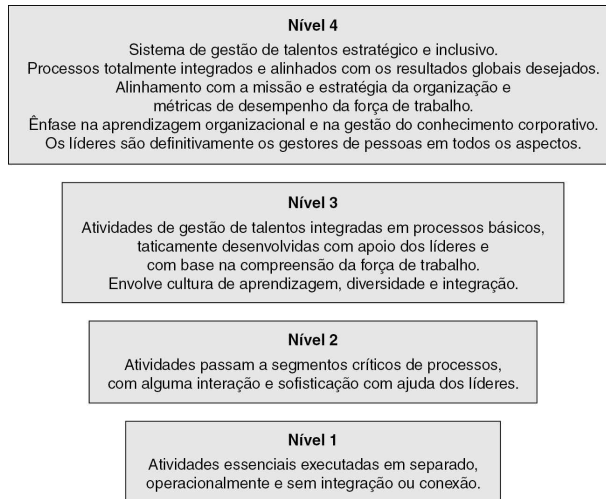


FIGURA 2.3 Quociente de maturidade em gestão de talentos nas organizações.²¹

Embora também se relacione intimamente com o capital humano da organização, o *coaching* não se confunde com o RH ou com a gestão do talento, podendo atuar decisivamente como uma poderosa e indispensável ferramenta para desenvolver e impulsionar pessoas.

Referências bibliográficas

1. Kenneth Wexley & Gary Latham, *Developing and Training Resources in Organizations*, Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1981, p. 207.
2. D A Benton, *Secret if a CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*, Nova York, McGraw-Hill, 1999, p. 5.
3. Arthur Sherman, George Bohlander & Scott Snell, *Managing Human Resources*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publ., 1998, p. 233.
4. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 341.
5. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Irwin, 1995, p. 437.
6. Este é o nosso conceito pessoal de *coaching*.
7. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001, p. 311.
8. Vide os sites: www.ccu.com
www.mcneillgroup.com
www.coachu.com
www.coachfederation.org

9. Baseado em: Ron Oltmanns, “Coach: O Personal Trainer dos Executivos”, *O Estado de S. Paulo*, Caderno Ce, 9 de junho de 2002, p. C-13.
10. W. Jan Austin, *Corporate Coach and Principal: Potential at Work*, Nova York, Rochester, 1998.
11. John J. Donovan, *The Second Industrial Revolution: Reinventing your Business on the Web*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 27-30.
12. W. Jan Austin, *Corporate Coach and Principal: Potential at Work*, op. cit.
13. Nilofer Merchant, *11 Rules for Creating Value in Social Era: CreateSpace*, Nova York, Independent Publ., 2012.
14. Salim Ismail, Michael S. Manole & Yuri Van Geest, *Organizações Exponenciais: Por que elas são 10 vezes Melhores, mais Rápidas e mais Baratas que a sua (e o que Fazer a Respeito)*, São Paulo, HSM Educação Executiva, 2015, p. 71.
15. W. Jan Austin, “Corporate Coach and Principal: Potencial at Work”, op. cit.
16. Adaptado de: W. Jan Austin, “Corporate Coach and Principal: Potencial at Work”, op. cit.
17. W. Jan Austin, “Corporate Coach and Principal: Potencial at Work”, op. cit.
18. Jane McGonigal, *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, Nova York, The Penguin Press, 2011.
19. Salim Ismail, Michael S. Manole & Yuri Van Geest, *Organizações Exponenciais: Por que elas são 10 vezes Melhores, mais Rápidas e mais Baratas que a sua (e o que Fazer a Respeito)*, op. cit, p. 71.
20. Bersin by Deloitte, *High-Impact Talent Management: The New Talent Management Maturity Model*. Vide: <http://www.bersin.com/uploadedFiles/111215-hitm-wwb.pdf?aliId=68822811>.
21. Extraído de: <http://www.bersin.com/uploadedFiles/111215-hitm-wwb.pdf?aliId=68822811>.

Origens do Coaching

Hoje, não são as empresas grandes que comem as pequenas; são as mais ágeis (de qualquer tamanho) que quebram as pernas das mais lentas (de qualquer tamanho).

WALL STREET JOURNAL

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- A fonte inspiradora.
- O coach como treinador ou preparador técnico.
- Como o coaching chegou às organizações.

O *coaching* é um fenômeno recente? Fruto da modernidade? Não. Ele é um antiquíssimo processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento no fundo de si próprias. Sócrates foi o seu criador na Grécia Antiga.

O *coaching* não é absolutamente um processo novo, embora seja ainda relativamente pouco disseminado nas organizações. Provavelmente, uma das razões disso é o fato de ter sido transposto do esporte ou do lar para a empresa sem os filtros e adaptações necessários. Talvez até com as mesmas

limitações com que é feito no clube ou em casa. Gerentes e líderes podem confundir o papel de *coach* com o de um esportista profissional que trata o seu cliente pessoal de maneira militar ou, pior ainda, de pai que trata o outro profissional como se fosse o seu filho. Isso lembra perfeitamente a tradicional situação conflitiva de pai/filho da análise transacional. O contexto psicossocial e emocional é completamente diferente e agravado pela situação de poder e dependência preestabelecida, o que provoca problemas para todos os envolvidos. Afinal, os benefícios do *coaching* precisam ficar bem claros, pois senão, por que as pessoas deveriam dedicar-se ao desenvolvimento dos outros? Isso seria benevolência pura! Ou mera filantropia. E não é isso o que se pretende com o *coaching*. O *coaching* é profundamente instrumental. Ele realmente agrega valor às pessoas e às organizações. E a todos os *stakeholders* por extensão.

A fonte inspiradora

Na Antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 a.C.-399 a.C.) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 a.C.-347 a.C.), um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Seu objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmas. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. A influência de Sócrates na filosofia foi imensa. Depois de mais de dois mil e quatrocentos anos, seu método de trabalho – a maiêutica – está se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos e gestores de pessoas. Na

moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *coaching*. Quem diria! Depois de vinte e quatro séculos passados, o filósofo e educador Sócrates é o grande inspirador do *coaching*. A figura que deu formato ao *coaching*.

Contudo, muito antes de Sócrates, o *coaching* já se manifestava nos esportes gregos. Por volta de 2.500 a.C., os gregos realizavam jogos olímpicos na cidade de Olímpia para disputar várias competições esportivas. Apenas em 776 a.C. esses jogos esportivos assumiram forma organizada, com a participação de atletas de várias cidades-estados da época. Era comum a participação de atletas que ajudavam os colegas em seu preparo físico. Parece mesmo que o *coaching* surgiu de maneira espontânea e rudimentar nos esportes gregos.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Heurística, computação e coaching

Para muitos, a heurística (do grego *heuristiki* = achado, descoberta, eureka) é um método pedagógico que leva o aluno a aprender por si mesmo a verdade que se lhe quer ensinar. Na prática, é um método de perguntas e respostas para encontrar a solução de um problema, tal como fazia Sócrates no passado ao induzir seus discípulos para que chegassem à verdade por seus próprios meios. Contudo, a heurística enveredou por outros caminhos mais complicados. Hoje ela é uma ciência que consiste na solução de problemas, aprendizagem ou descoberta que envolve uma metodologia para descobrir fatos e alcançar objetivos imediatos. Quando se procura uma solução – impossível ou nada prática – os métodos heurísticos são utilizados para agilizar o processo de buscar uma solução satisfatória através de ensaios e erros. Na verdade, a heurística funciona como um modelo cognitivo para chegar a uma solução depois de ter focado o problema com todas as soluções possíveis. É o caso de julgamentos intuitivos, estereótipos ou senso comum. Ela envolve uma pesquisa por meio da quantificação de proximidade a um determinado objetivo. Uma pesquisa apresenta elevada heurística se o objeto de avaliação está muito próximo do objetivo ou apresenta baixa heurística quando o objeto avaliado está muito distante do objetivo. Quase sempre o coach utiliza alguma forma de heurística na sua atividade.

Jakob Nielsen – um perito em usabilidade – enunciou 10 heurísticas para a computação e que merecem boa atenção da parte do coach, guardadas as devidas proporções:¹

1. Feedback: o sistema deve informar continuamente ao usuário sobre o que ele está

fazendo.

- 2.** Falar a linguagem do usuário: a terminologia deve ser baseada na linguagem do usuário e não orientada para o sistema. As informações devem ser organizadas conforme o modelo mental do usuário.
- 3.** Saídas claramente identificadas: o usuário controla o sistema. Ele pode, a qualquer instante, abortar uma tarefa ou desfazer uma operação e retornar ao estado anterior.
- 4.** Consistência: um mesmo comando ou ação deve ter sempre o mesmo efeito. A mesma operação deve ser apresentada na mesma localização e deve ser formatada da mesma maneira para facilitar o reconhecimento.
- 5.** Prevenir erros: evitar situações de erro. Conhecer as situações que mais provocam erros e modificar a interface para que estes erros não ocorram.
- 6.** Minimizar a sobrecarga de memória do usuário: o sistema deve mostrar os elementos de diálogo e permitir que o usuário faça suas escolhas, sem a necessidade de lembrar um comando específico.
- 7.** Atalhos: para usuários experientes executarem as operações mais rapidamente. Abreviações, teclas de função, duplo clique no mouse, função de volta em sistemas hipertexto. Atalhos também servem para recuperar informações que estão numa profundidade na árvore navegacional a partir da interface principal.
- 8.** Diálogos simples e naturais: deve-se apresentar exatamente a informação que o usuário precisa no momento, nem mais nem menos. A sequência da interação e o acesso aos objetos e operações devem ser compatíveis com o modo pelo qual o usuário realiza suas tarefas.
- 9.** Boas mensagens de erro: linguagem clara e sem códigos. Devem ajudar o usuário a entender e resolver problemas. Não devem culpar ou intimidar o usuário.
- 10.** Ajuda e documentação: o ideal é que um software seja tão fácil de usar (intuitivo) que não necessite de ajuda ou documentação. Se for necessária a ajuda, ela deve estar facilmente acessível online.

Posteriormente, Alexandre III, o Grande (356 aC-323 aC) foi discípulo de Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), que adotou o método aprendido com Sócrates para torná-lo o vencedor que foi na Antiguidade. De fato, a influência aristotélica sobre Alexandre foi profunda. Já na época renascentista, Machiavel (1469-1527) mostrou a influência da orientação e da consultoria na vida política.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Paradigmas das novas organizações²

Embora estejamos falando de Sócrates e de seus ensinamentos, não podemos nos esquecer que vivemos em um mundo carregado de mudanças, transformações e incertezas a respeito do futuro. Muita água já passou por debaixo da ponte do tempo, novos paradigmas estão rapidamente ocupando o espaço de velhas concepções e fortes tendências aflorando pela frente. Um dos desafios do coach é refletir sobre qual o futuro que deverá nortear o seu trabalho. Ou, em outras palavras, o que fazer para preparar as pessoas e organizações para o futuro que virá por aí. Afinal, um dos alvos principais da atividade do coach é o futuro das pessoas e das organizações.

Modelo do século XX	Aspectos	Protótipo dos novos tempos
Divisão do trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Custo	Vantagem Competitiva	Tempo
Ferramenta para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramenta para desenvolver colaboração
Cargos funcionais e separados	Processos de Trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea e separada	Força de Trabalho	Heterogênea e diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora e renovadora

FIGURA 3.1 Os paradigmas das novas organizações.³

O coach como treinador ou preparador técnico

A Grécia Antiga, na época de Sócrates, cultivava os esportes e já tinha as Olimpíadas como evento periódico para campeonatos e disputas esportivas. Os primeiros preparadores técnicos já existiam na ocasião para treinar e preparar os esportistas em uma plêiade de variedades: natação, corrida, jogos, levantamento de pesos, arremesso de pesos, alvo etc. Também na educação grega – a *paidós* – havia principalmente nas artes a figura do mestre que acompanhava o progresso dos alunos na música, dança, pintura, escultura, poesia, teatro etc.

Contudo, o termo *coach* vem do inglês e tem vários significados: coche, carruagem, vagão, carros de passageiros, ônibus. Pode significar também treinador, técnico ou ainda ensinar, treinar, preparar pessoas. E viajar em carruagem ou carro. Mas, a palavra inglesa *coach* parece ser derivada de

Kocs, o nome de uma cidade da Hungria onde tradicionalmente se construíam carruagens e charretes. A cidade ficou famosa por esta razão. No decorrer do século XIX, os estudantes universitários ingleses adotaram a palavra *coach* como uma gíria para o tutor. Na época, os professores e instrutores tinham um forte interesse pessoal no progresso de seus estudantes de tal forma que estes se sentiam conduzidos através do curso e dos exames como se fossem guiados pela carruagem do professor. A palavra ainda hoje lembra o espírito de parceria íntima e de responsabilidade mútua.⁴

Para muitos autores, a palavra *coach* tem origem mais recente no mundo dos esportes. Neste sentido, serve para designar o papel de treinador, preparador, o técnico em esportes tal qual o conhecemos hoje. Como são grandes as distorções na utilização desses termos, usaremos o termo em inglês – *coach* – para evitar possíveis contaminações no seu significado.

Mais recentemente surgiu a figura do *personal trainer* como preparador técnico e físico tanto para esportes como para cuidar da estética física e preparação física e muscular. Da preparação física e muscular – exercícios físicos, ginástica, aprendizagem de esportes como natação, golfe, futebol, por exemplo – o *coach* migrou para a preparação mental e pessoal visando oratória, boas maneiras, línguas, comunicação, comportamento, regimes alimentares etc. Logo depois, o *coaching* caminhou do individual para o coletivo e passou a se estender à atividade de grupos, principalmente em dança, ioga, esportes, chegando até a atividades de recuperação de dependentes químicos e alcoólatras etc. Uma extensa pauta de aplicações nas mais variadas atividades.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O coaching nos esportes e na empresa⁵

Muitas pessoas têm um modelo mental a respeito do conceito de coaching associado a esportes quando pensam que comunicar aos jogadores o que fazer é gritar com eles através

de um megafone. Pelo contrário, a essência do coaching é basicamente ouvir. Um bom orientador faz perguntas e ouve as respostas. Mas 80% do trabalho envolve ajudar as pessoas a esclarecer suas mentes a respeito das coisas que devem fazer ou dizer. Exatamente como fazia Sócrates na antiguidade.

Uma orientação bem conduzida é engenhosa, apaixonada e incisiva. Não é fácil encontrar coaches com todas essas qualidades, que podem também combinar conhecimento em relações humanas, o lado soft (comunicações e trabalho em equipe) e conhecimentos do tipo hard (técnico e financeiro). Mas, ainda que o coaching seja utilizado para desenvolver habilidades em relações humanas, ele deve se relacionar às questões práticas do negócio e que levam as pessoas a aprender como utilizá-las adequadamente no trabalho. Sem orientação e sem apoio, as pessoas não conseguem se desenvolver a contento. Este é o papel do coach.

Como o coaching chegou às organizações?

O *coaching* tem muito a ver com a eliminação de estereótipos na gestão das pessoas nas organizações. Até um certo tempo atrás, as pessoas eram visualizadas como recursos humanos das organizações. Afinal, o que é um recurso? Em geral, um insumo, algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos etc. Antes, as pessoas eram consideradas recursos: recursos humanos. Mas, serão elas meros recursos organizacionais? Depende da maneira como se aborda a sua atividade dentro das organizações. Se essa atividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular ela apenas faz parte dos processos produtivos como qualquer máquina ou equipamento. Aqui estamos falando do conceito de mão de obra ou da aplicação de energia muscular ao trabalho. Parece que durante décadas a fio e em todo o decorrer da Era Industrial foi essa a abordagem predominante e padronizada a respeito da atividade humana nas organizações.

A Era da Informação mudou radicalmente esse panorama devido aos seguintes aspectos:

1. Ela está tornando o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. A atividade humana está deixando de ser repetitiva

e imitativa para ser cada vez mais criativa e inovadora. As pessoas deixaram de ser apenas fornecedoras de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e de competências, como parceiros – e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho – da organização. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.

2. As pessoas estão deixando de ser meras *commodities* nas organizações e assumindo seu caráter pessoal e singular em função das suas diferenças individuais. Antes, as práticas de RH das organizações – como seleção, treinamento, remuneração, benefícios etc. – eram padronizadas e estereotipadas a fim de garantirem homogeneidade de comportamento das pessoas. Hoje, pelo contrário, as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados com sofreguidão e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade organizacional.⁶ A diversidade está em alta. As pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização. Cada pessoa tem a sua personalidade própria e expectativas que precisam ser identificadas e atendidas. Cada qual tem conhecimentos, habilidades e competências que constituem aspectos importantes da vantagem competitiva da organização. Isso está provocando uma forte adequação das práticas de RH às diferenças individuais das pessoas envolvidas.

3. O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. Enquanto os cargos – conceito típico da Era Industrial – estão passando por uma total redefinição, as equipes estão cada vez mais em voga. A velha abordagem cartesiana de divisão do trabalho e especialização já deu tudo o que tinha de dar. Hoje, ao invés de dividir, separar e isolar, tornou-se importante

juntar e integrar para obter efeito sinérgico e multiplicador. As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas. Equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipe, *empowerment*, conectibilidade, autogestão da carreira, polivalência, multifuncionalidade: essas estão sendo as palavras de ordem nas organizações.⁷

- 4.** Não se trata hoje apenas de reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que eles sejam rentavelmente aplicados: desenvolver talentos e saber aplicá-los no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano. Mais ainda: motivar talentos para o seu contínuo crescimento e desenvolvimento profissional. Hoje, o papel principal de muitos presidentes de companhias bem-sucedidas é o de agregar valor continuamente à organização, aos clientes e aos acionistas através do valor intelectual agregado aos funcionários. Isso tem a ver com o conhecimento, habilidades e competências internas. Pessoas no meio disso tudo. É por aí que trilha e caminha o sucesso organizacional.
- 5.** O papel dos gestores e executivos está mudando rapidamente. Os gestores e executivos estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores. O tradicional papel gerencial de pensar e de comandar pessoas foi bom para uma época que já passou: a Era Industrial. O comando autocrático e impositivo de um lado e a obediência cega de outro funcionaram bem em uma época de manutenção do *status quo*, na qual a mudança era lenta e contínua. A área de RH tradicional era centralizadora e monopolizadora: selecionava, treinava, avaliava e remunerava as pessoas de acordo com as políticas e processos internos. Agora, quem cuida disso são os executivos: os atuais gestores de pessoas. A RH sofreu uma metamorfose de órgão executor e operacional para constituir uma equipe estratégica de consultoria interna. Lidar com pessoas tornou-se uma

responsabilidade de linha e uma função de *staff*. No todo, o maior e principal responsável pelas pessoas na organização passou a ser o executivo máximo e uma responsabilidade de todos os executivos da organização.

- 6.** O desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a criação de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional. E quem é o principal responsável pela educação corporativa? O executivo maior em conjunto com todos os executivos ao longo da organização.
- 7.** Cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver continuamente o talento humano. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas. E isso passou a ser totalmente descentralizado por toda a organização. Uma tarefa de todos.⁸

O *coaching* constitui uma poderosa ferramenta a ser utilizada pelo executivo no sentido de melhorar continuamente o capital humano sob sua liderança. Preparar *coaches* dentro de toda a organização deve ser a nova prioridade organizacional. Os *coaches* passam a ser os multiplicadores da excelência individual. E rumo à melhoria da excelência organizacional. Isso requer uma mobilização geral na organização. A começar pelo executivo principal que deve dar o pontapé inicial nessa jornada.

Recentemente, as organizações estão se debruçando sobre o assunto no sentido de definir as condições para implantar e implementar programas de *coaching*.⁹ O *coach* é treinado e preparado a fim de proporcionar parcerias desenhadas para ajudar as pessoas a produzir resultados em sua vida

profissional e pessoal. Sem dúvida, o *coaching* ajuda a melhorar o desempenho e, conseqüentemente, a aumentar a qualidade de vida das pessoas. No trabalho e fora dele.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Gestores como coaches¹⁰

Os gestores eficazes estão sendo definidos mais como coaches ou treinadores do que propriamente como chefes. Espera-se que eles forneçam instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho. Se um gestor quer se transformar em um coach, o que precisa ser feito? Ou mais especificamente, que ações caracterizam o coaching eficaz?

Há três habilidades gerais que os gestores devem desenvolver se realmente querem ajudar seus colaboradores a gerar progressos no desempenho, a saber:¹¹

- 1.** Capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho e a capacidade das pessoas: o coach procura oportunidades para o funcionário expandir suas capacidades e melhorar seu desempenho, como:
 - a.** Observando diariamente o comportamento da pessoa.
 - b.** Fazendo perguntas: "Por que você faz essa tarefa dessa maneira?" "Isso pode ser melhorado?" "Que outras abordagens poderiam ser usadas?"
 - c.** Mostrando autêntico interesse na pessoa como indivíduo e não como empregado ou ocupante de cargo. Respeitando sua individualidade.
 - d.** Ouvindo a pessoa: não se pode entender o mundo sob a perspectiva de uma pessoa a não ser ouvindo-a atentamente.
- 2.** Capacidade de criar um clima de apoio: o coach deve reduzir barreiras ao desenvolvimento e criar um clima que estimula o melhor desempenho:
 - a.** Criando um clima que contribua para a troca livre e aberta de ideias.
 - b.** Oferecendo ajuda e assistência e dando conselho e direção quando solicitado.
 - c.** Incentivando as pessoas com entusiasmo e sem fazer ameaças.
 - d.** Usando os erros das pessoas como oportunidades de aprendizado: toda mudança implica riscos e as pessoas devem perceber que os erros não serão punidos, mas constituirão bases de aprendizado.
 - e.** Reduzindo obstáculos: quais os fatores críticos de sucesso que – se eliminadas as barreiras e dificuldades que os cercam – ajudariam as pessoas a melhorar seu desempenho?
 - f.** Reconhecendo o valor da contribuição de cada pessoa para as metas da unidade e

recompensando da melhor maneira possível.

g. Assumindo responsabilidade pessoal pelo resultado geral, sem tirar a responsabilidade das pessoas. Validando os esforços quando as pessoas têm sucesso e apontando quando elas falham.

3. Capacidade de influenciar pessoas e mudar seus comportamentos: o coach está interessado em crescimento e desenvolvimento continuado:

a. Incentivando a melhoria contínua: reconhecendo e recompensando pequenas melhorias, ajudando as pessoas a trabalharem em direção à sua melhoria, mostrando que não há limites superiores absolutos para o desempenho das pessoas.

b. Usando um estilo colaborador: as pessoas respondem melhor à aceitação de mudanças se participarem na identificação e na escolha das ideias de melhoria. Quando elas ajudam a diagnosticar uma situação elas se sentem mais donas da solução e não como parte do problema.

c. Dividindo tarefas difíceis em pedaços mais simples e de dificuldade crescente: assim, as pessoas podem alcançar sucesso em tarefas mais simples e serem incentivadas a assumir outras tarefas mais difíceis.

d. Modelando as qualidades que se espera das pessoas: se o propósito é abertura, dedicação, comprometimento e responsabilidade das pessoas, o coach deve ele mesmo demonstrar essas qualidades. E as pessoas devem percebê-lo como um modelo de conduta.

Em resumo, as origens do *coaching* mostram como esta ferramenta está se tornando universal e impregnando cada vez mais o estilo de vida das pessoas e da sociedade moderna. E as organizações não podem deixar de aproveitar as oportunidades que o *coaching* pode trazer para o desenvolvimento de seus membros e, conseqüentemente, de seu negócio.

Referências bibliográficas

1. Vide: Jakob Nielsen, "Heuristic Evaluation" in J.Nielsen & R.L.Mack (eds.) Usability Inspection Methods, Nova York, John Wiley & Sons, 1994.

Vide também: J.Nielsen & R. Molich, "Heuristic Evaluation of User Interfaces", Proc. ACM CHI'90, Seattle, WA, vol. 1-5, April 1990, p. 249-256.

R.Molich & J. Nielsen, "Improving a Human-Computer Dialogue", Communications of the ACM33, vol. 3, march 1990, p. 338-348.

J. Nielsen, "Enhancing the Explanatory Power of Usability Heuristics", Proc. ACM CHI'94/ Conf., Boston, MA, vol. 24-28, April 1994, p. 152-158.

2. Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Ca., Jossey-Bass, 2002, p. 5-8.
3. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Barueri, Editora Manole, 2014, p. 626.
4. Peter Senge (org.), *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso das Organizações que Aprendem*, Rio de Janeiro, 2000, p. 132.
5. Peter Senge (org.), *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem*, op. cit., p. 132-133.
6. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH – de um centro de despesa – em um Centro de Lucro*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000, p. 36-63.
7. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH – de um centro de despesa – em um Centro de Lucro*, op. cit., p. 104-136.
8. Idalberto Chiavenato, *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999, p. 3-24.
9. Catherine Fitzgerald & Jennifer Garvey Berger (eds.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives*, Nova York, The Free Press, 2002.
10. C.D.Orth, H.E. Wilkinson & R.C.Benfari, “The Manager’s Role as Coach and Mentor”, *Organizational Dynamics*, Spring, 1987, p. 67.
11. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1998.

Como se tornar um coach

Uma empresa comercial, ou qualquer outro tipo de organização, não passa de uma construção mental, um conceito, uma ideia através da qual pessoas e recursos são reunidos e conjugados para perseguir propósitos comuns.

DEE HOCK, fundador da VISA

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- O que as empresas estão fazendo?
- Como treinar e desenvolver coaches em uma organização.
- A base de conhecimentos do coach.
- As habilidades necessárias ao coach.
- Habilidades pessoais básicas do coach.
- Habilidades interpessoais do coach.
- A visão global do coaching.
- O papel do coach.
- As perspectivas do coaching.
- Relacionamento coach-cliente.
- A escolha dos clientes.
- Os desafios do coaching.

Se liderança é mais do que gerenciamento, o *coaching* é muito mais do que liderança. Todavia, nem todo líder é um *coach*. O ideal seria que cada líder também fosse um *coach*. Mas, para ser um *coach* é preciso ser muito mais que um líder. O *coach* é um formador e encaminhador de talentos. Muito mais do que isso, o *coach* é tudo aquilo que o conceito popular privilegia e envolve – um treinador, preparador, técnico, conselheiro, guru etc. Na verdade, o *coach* tem uma mistura disso tudo com algumas fortes pitadas de outras características que veremos adiante. Por esta razão não tem sido fácil descrever e caracterizar o papel do *coach*. Trata-se de uma figura realmente complexa, cujos limites de atuação e cujas fronteiras de influência não são muito claros. Mas, de outro lado, representa uma figura extremamente valiosa. Qual a organização que não gostaria de ter muitos *coaches* em seus quadros? Eles são os criadores e impulsionadores de talentos. Os geradores de sucesso no mundo dos negócios. Os alavancadores de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. O *coaching* representa o impulso que faltava para a renovação organizacional.

DICAS

Funções básicas do líder¹

- Tomar decisões.
- Comunicar.
- Avaliar.
- Treinar.
- Aconselhar.
- Facilitar.
- Pensar criticamente.
- Energizar.
- Intermediar.
- Focar valores.
- Mostrar atitudes.

- Proporcionar modelo de conduta.
- Demonstrar visão.

O líder como um coach:

- Desenvolver o potencial das pessoas.
- Ajudar as pessoas a tomar decisões melhores.
- Ajudar as pessoas a definir e alcançar os objetivos pretendidos.
- Servir ao desenvolvimento e capacitação dos liderados.
- Assegurar que os clientes ofereçam os resultados desejados.
- Construir competências nas pessoas.
- Ajudar no desenvolvimento da carreira profissional.
- Melhorar o relacionamento interpessoal e em equipe.
- Aumentar a capacidade de comunicação.
- Motivar e engajar as pessoas.

O que as empresas estão fazendo?

Mas o *coaching* exige uma longa preparação individual e organizacional. Não dá para improvisar ou pular etapas. Cada *coach* precisa ser preparado e desenvolvido. Ele não nasce já feito e nem surge pronto e acabado. A organização precisa investir pesadamente na formação de *coaches* se ela realmente pretende ser inovadora e bem sucedida. Além do mais, o *coaching* impõe uma mudança cultural rumo à descentralização e abertura e rumo à participação e solidariedade. Isso requer uma nova mentalidade dentro da organização. Em primeiro lugar, o total comprometimento do executivo número um da organização quanto à conversão dos gestores em líderes e dos líderes em *coaches*. Em segundo lugar, a criação de uma cultura de *coaching* centrada no conhecimento corporativo, aprendizado individual e organizacional constante e no desenvolvimento das pessoas. Em terceiro lugar, a tarefa de localizar, preparar e distribuir *coaches* por toda a organização e apoiar, consolidar e fortalecer o seu trabalho na busca da excelência do capital humano. Não é fácil. E isso leva tempo.

Como treinar e desenvolver coaches em uma organização

Existem vários métodos para treinar e desenvolver *coaches* – os líderes da nova economia. Zand² sugere três áreas principais – a chamada tríade da liderança – a serem desenvolvidas e reforçadas dentro da organização: elas são conhecimento, confiança e poder. Dentro dessa concepção o método está em criar e desenvolver um *pool* de aceleração no qual as competências de liderança, a compreensão dos novos desafios do trabalho e as bases do conhecimento organizacional são melhoradas.³ O *pool* de aceleração serve para utilizar informações obtidas nas avaliações de desempenho – ou nos centros de avaliação (*assessment centers*) das empresas – a fim de identificar líderes potenciais a partir das forças e fraquezas apresentadas pelos candidatos individuais. A partir daí, é possível acelerar o processo pelo qual esses líderes são treinados e colocados em posições estratégicas de liderança. A transformação de líderes em *coaches* pode ser feita durante ou depois desse processo. Em geral, essa é uma tarefa da área de RH ou de universidades corporativas que se incumbem da gestão do conhecimento empresarial e de sua adequada aplicação. Qualquer que seja o caminho, isso requer uma decisão firme e forte comprometimento de toda a cúpula da organização. A partir do executivo maior.

Todavia, os programas tradicionais de desenvolvimento de lideranças têm falhado porque eles partem das competências com o foco limitado a indivíduos. Pesquisas recentes indicam que ao invés de focalizar indivíduos, o objetivo deve ser o desenvolvimento de lideranças começando com os resultados pretendidos pelo negócio e retornando às habilidades e competências necessárias para permitir alcançá-los.⁴ Em outras palavras, parece melhor esclarecer os propósitos do negócio e os resultados corporativos desejados em primeiro lugar e a partir daí desenvolver os *trainees* em liderança através de métodos e conteúdos que permitam o alcance

daqueles resultados. Primeiro a definição da visão organizacional e dos objetivos organizacionais pretendidos, depois a preparação das pessoas sob medida para alcançá-los de maneira eficaz e eficiente. Outra pesquisa revela que cerca de 35% das empresas pesquisadas se mostraram satisfeitas com o retorno de seus investimentos feitos em programas de desenvolvimento de lideranças.⁵ Embora a tônica dessas empresas tenha sido preparar líderes em seus quadros – sem necessariamente mirar com a prioridade à visão organizacional – elas consideram que o retorno do investimento está valendo a pena. Imagine se essa preparação de lideranças fosse realmente instrumental para o alcance de objetivos estratégicos através da formação de *coaches*.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Identificação e preparação de coaches

Uma das prioridades mais importantes de uma organização para a próxima década será a identificação e preparação de coaches em seus quadros. Certamente, os coaches deverão ser os responsáveis pela flexibilização da organização e pelo espírito participativo e democrático que deverá impulsionar as empresas. E isto não será tarefa para algumas poucas pessoas. Os coaches deverão proliferar em toda a organização. Provavelmente, esta será a melhor saída para eliminar as fronteiras internas e externas que agem como barreiras e obstáculos para o sucesso empresarial.

Para tanto, as empresas deverão questionar os seguintes pontos fundamentais:

1. Quais os coaches reais e potenciais com que podemos contar?
2. Quais as habilidades e competências que eles já possuem?
3. Quais as habilidades e competências de que a organização necessita para alcançar seus objetivos estratégicos?
4. Como reduzir o gap existente entre habilidades e competências já adquiridas pelos atuais coaches e as habilidades e competências requeridas pela organização?
5. Como reduzir o gap existente entre habilidades e competências já adquiridas pelos potenciais coaches e as habilidades e competências requeridas pela organização?
6. Como utilizar os coaches para atuar e impulsionar as pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos?
7. Como avaliar o desempenho dos coaches e dos aprendizes?
8. Como desenvolver um coaching corporativo?

Na prática, as empresas ainda estão longe de saber identificar, localizar, preparar e utilizar *coaches* adequadamente para atender às suas necessidades mais básicas. Isso requer uma atenção especial do principal executivo da organização e de toda a cúpula empresarial. Muito ainda tem a ser feito.

A base de conhecimentos do coach

Conhecimentos, habilidades e competências constituem o principal ferramental do *coaching*. Em primeiro lugar, o *coach* deve possuir um profundo conhecimento – ou pelo menos um conhecimento mais avantajado do que o dos seus seguidores – sobre determinados aspectos da vida organizacional. Para ser bem-sucedido, o *coach* deve reunir conhecimentos privilegiados que possa compartilhar com seus clientes.

Esses conhecimentos são situacionais, a saber:

- 1. Conhecer a organização e suas necessidades básicas:** isto implica conhecer a missão, a visão de futuro, os valores fundamentais e os princípios básicos que orientam o comportamento organizacional. Esse é o pano de fundo do trabalho do *coach*: plena familiaridade com os aspectos organizacionais e culturais da empresa. Pode-se pensar que isto requer *coaches* com bastante tempo de casa. Não: isto requer *coaches* com bastante conhecimento da casa. Não necessariamente veteranos, mas *coaches* que estão abertos e atentos para as características – positivas e negativas, boas e más – de sua empresa.
- 2. Conhecer as pessoas e a natureza humana:** o *coach* deve navegar bem por conceitos indispensáveis como relacionamento interpessoal, condução de equipes, comunicação, liderança, motivação, conflitos etc. Deve conhecer bem os seguidores para saber como lidar com eles e para ressaltar e desenvolver suas características individuais e pessoais. Esse é

o campo do trabalho do *coach*: familiaridade com as pessoas e familiaridade com a empresa. Pode-se pensar que isto requer *coaches* com profunda formação em ciências humanas. Não necessariamente, mas isto proporcionaria uma forte vantagem competitiva a eles.

- 3.** *Conhecer o cliente e suas necessidades e aspirações*: isto implica conhecer não apenas quem é o cliente, mas o que é o cliente, seu entorno social, suas perspectivas e aspirações, como também suas necessidades e fragilidades. O importante é que o *coach* conheça profundamente seu cliente em todas as suas dimensões e perspectivas: psicológica, social, humana, profissional etc. E conheça suas necessidades e aspirações. Essa é a parte mais importante.
- 4.** *Conhecer o ambiente de negócios da organização*: ou seja, o entorno de *stakeholders*, como fornecedores, consumidores e concorrentes. Esta é a parte do cenário interno e externo do trabalho do *coach*: familiaridade com o entorno da sua organização. O *coach* deve conhecer não apenas quem é o cliente externo, mas o que é o cliente, suas perspectivas e aspirações, como fidelizá-lo e encantá-lo. Além disso, conhecer os produtos e serviços oferecidos pela organização e como adequá-los e melhorá-los em função das necessidades do cliente. Pode-se imaginar que o *coach* deva ser necessariamente um elemento de contato ou de interface com o cliente externo. Não, mas ele deve ter conhecimento das características do cliente externo. Além disso, deve ter conhecimento dos fornecedores e suas características e potencialidades. E também dos concorrentes da organização. É lá que ele vai poder fazer seu *benchmarking* ou avaliação de desempenho e de tendências futuras.
- 5.** *Conhecer os meios de compatibilizar todos esses quatro tipos de conhecimento*: as necessidades organizacionais, as necessidades dos clientes e as necessidades individuais e grupais das pessoas que formam a

organização.

Este é o núcleo do trabalho do *coach*: saber reunir, conjugar, integrar, conciliar, arranjar e juntar todas as peças dessa equação.

PAUSA PARA REFLEXÃO

As tendências no T&D

Uma pesquisa conduzida pela American Society for Training and Development (ASTD) aponta algumas tendências claras no treinamento e desenvolvimento de pessoas, tais como⁶:

1. Aumento da pressão para oferta em just-in-time de serviços e programas de desenvolvimento de pessoas: e abandono de práticas arcaicas de treinamento para atender a novas necessidades de treinamento em organizações rapidamente mutáveis. O treinamento virtual e prontamente disponível está em alta.
2. Mudança da preparação de profissionais para gerentes em redirecionamento para formação de líderes de equipes e coaches.
3. Aumento do interesse em facilitar o aprendizado via redes existentes na empresa ou redes informais.
4. Utilização de tecnologias de informação no aprendizado e de métodos não tradicionais como WBT (web-based training), CBT (computer-based training), videoconferências, televisão interativa etc.

Outra pesquisa feita pelo Conference Board aponta rápidas mudanças na função de treinamento e desenvolvimento, a saber⁷:

1. O foco das atividades de aprendizado está se desbcando do desenvolvimento de habilidades isoladas e transferência de informação para a melhoria do desempenho e apoio às pessoas no local de trabalho.
2. O foco sobre modelos e métodos de aprendizado está deixando a perspectiva do professor ou facilitador para a perspectiva do aprendiz ou participante.
3. Mais aprendizado está ocorrendo em just-in-time e diretamente no contexto do trabalho ou da tarefa e quase sempre no próprio local de trabalho.
4. O uso do aprendizado autodirecionado e do aprendizado em grupo estão em rápida expansão.
5. Eventos de treinamento em grupo estão sendo utilizados para transferir informação ou ensinar habilidades e reforçam a motivação e o trabalho em equipe, ao mesmo tempo que

esclarecem a missão da organização, sua direção e propósito.

6. O aprendizado está cada vez mais ocorrendo com a ajuda de alguma forma de tecnologia da informação.

As habilidades necessárias ao coach

Além dos conhecimentos situacionais já mencionados, o *coach* precisa desenvolver certas habilidades básicas que são imprescindíveis para sua atuação e sucesso. Vimos que o *coach* é mais do que um simples líder. O *coach* requer habilidades únicas e singulares. Um dos papéis do *coach* é ouvir atentamente os clientes, colaboradores e o público e deixando-os falar livremente para aprimorar um diagnóstico abrangente da situação. Esta é a base de qualquer orientação para o *coaching*. É crucial que o *coach* mantenha uma atitude de humildade científica e que tenha seus olhos e ouvidos abertos, seu nariz ao vento para farejar novos rumos e sua mente continuamente ligada para absorver novos conhecimentos e experiências. A arrogância burocrática inerente aos velhos sistemas administrativos é o inimigo número um do processo de aprendizagem para se tornar efetivamente um *coach*. Assim, o *coach* deve possuir certas habilidades, valores e comportamentos para poder conduzir e incentivar talentos na organização.

Habilidades pessoais básicas do coach

Algumas habilidades básicas pessoais são indispensáveis para o *coach*, tais como⁸:

1. *Habilidades de caráter*: com as quais demonstra integridade através do autoconhecimento, sensibilidade, ação baseada em valores, balanço pessoal, apoio e suporte pessoal, abertura espiritual e responsabilidade, como fonte confiável.
2. *Habilidades relacionais*: com as quais o *coach* mantém interconexões

com as pessoas através do diálogo, conversação, inclusão social, consenso, busca de acordos, retroação construtiva e solução colaborativa de problemas como fonte relacionadora. Relações humanas e participativas como comunicação de apoio e espírito de equipe são absolutamente essenciais. O *coach* deve saber comunicar-se de maneira oral, escrita ou não verbal. Além disso, deve saber desenvolver um clima de aprendizado, intensa transmissão de informação e experiência, avaliação de resultados, proporcionar retroação, aconselhamento de carreira e ser um forte agente de mudança organizacional.

- 3.** *Habilidades de mediação:* com as quais o *coach* transforma conflitos em oportunidades através da honestidade e empatia, confrontação apoiadora, dissensão corajosa, valorização da diversidade, inteligência emocional, empatia, negociação baseada em interesses e resolução de conflitos como fonte mediadora e pacificadora.
- 4.** *Habilidades de sabedoria:* com as quais aumenta a sua compreensão, como imaginação, intuição, julgamento, inovação, raciocínio crítico, resolução paradoxal de problemas e planejamento estratégico revolucionário como fonte orientadora e ensinadora. Inovação e espírito empreendedor para proporcionar solução criativa de problemas e alcance de vantagem competitiva. O *coach* deve não somente ser criativo, como também deve proporcionar um clima que encoraja a criatividade e ajudar as pessoas a serem criativas e inovadoras.
- 5.** *Habilidades integradoras:* com as quais motiva as pessoas a agir, envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos, inspirando paixão e empoderando as pessoas como fonte facilitadora. Além disso, o *coach* deve estar continuamente aprendendo novos conhecimentos e habilidades. Em resumo, deve desenvolver o autoaprendizado constante.
- 6.** *Habilidades de ação:* com as quais compromete as pessoas a alcançar

resultados dramáticos através de dedicação, responsabilidade, autocorreção, preocupação com qualidade, compromisso, perseverança e avaliação de resultados como fonte impulsionadora. Manutenção da ordem e racionalidade para gerir o tempo e proporcionar decisões racionais.

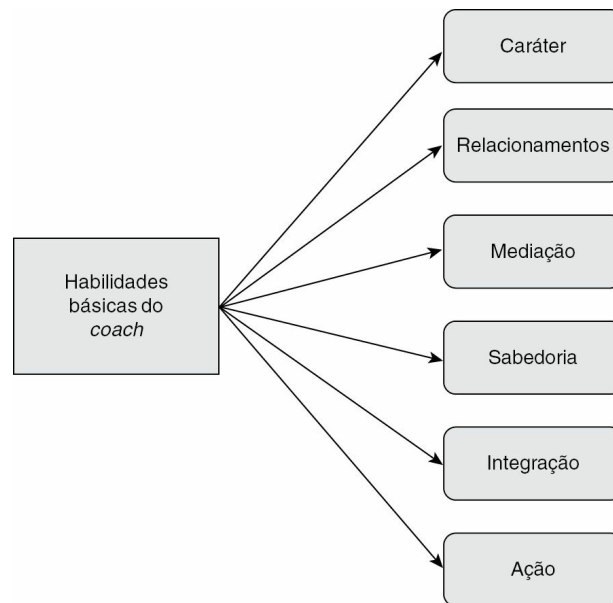


FIGURA 4.1 Habilidades básicas do coach.

Essas habilidades básicas do *coach* são eminentemente comportamentais.⁹ Elas não são traços de personalidade ou estilos de gestão, mas significam um conjunto de ações e comportamentos identificáveis que o *coach* deve desempenhar e que proporcionam ótimos resultados.

Além disso, essas habilidades devem estar intimamente inter-relacionadas e se superpõem umas sobre as outras. As habilidades do *coach* não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras. Elas precisam ser reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força conjunta. *Coaches* eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais. Na prática, os *coaches* eficazes são multi-habilidosos.¹⁰ Eles utilizam simultaneamente um arsenal de habilidades pessoais e habilidades interpessoais que se ajudam mutuamente e tornam o processo mais eficaz.

PAUSA PARA REFLEXÃO

A força do foco

Em seus trabalhos anteriores, o tema principal de Daniel Goleman foi a inteligência emocional¹¹. Na verdade, ela constitui hoje um requisito fundamental para alcançar sucesso na carreira. A consultoria Egon Zehnder International avaliou o desempenho de 515 executivos e descobriu que os mais bem-sucedidos exibiam maior inteligência emocional, independentemente do seu QI. O Center for Creative Leadership (CCL) indica que as principais causas de fracasso de um líder estão relacionadas com sua inapetência emocional, que provoca dificuldades em adotar mudanças, inabilidade de trabalhar em equipe e relações interpessoais pobres. O que é confirmado por estudo do Carnegie Institute of Technology que mostra que 85% de nosso sucesso financeiro se deve a talentos em engenharia humana, isto é, capacidade de relacionamento e liderança.¹²

A inteligência emocional pode ser avaliada por quatro critérios:

- 1. Autoconsciência:** ou seja, a capacidade de entender as próprias emoções, suas forças e fraquezas.
- 2. Habilidade de controlar emoções:** direcionando-as para o rumo certo e evitando reações intempestivas.
- 3. Empatia:** que é a capacidade de entender as necessidades dos outros.
- 4. Habilidades sociais:** que criam um ambiente de relacionamento positivo.

Em suma, quanto mais alto o escalão de poder na empresa, tanto maior deve ser essa inteligência emocional, com resultados que afetam toda a cadeia produtiva.

Agora, Goleman está enfatizando o foco.¹³ Para ele, a capacidade de manter a concentração representa, nos tempos distraídos em que vivemos, algo tão importante quanto a inteligência emocional. A desatenção é o centro de problemas graves, como a falta de autonomia, insensibilidade e falta de força de vontade. Sem foco não se mantém uma amizade, um casamento ou até uma dieta alimentar. Até mesmo a escolha entre reciclar ou não o lixo está relacionada com a falta de foco. A pessoa focada tem plena consciência de que seus atos impactam o mundo todo. Para Goleman existem três tipos de foco:¹⁴

- 1. Foco interno:** permite entender e controlar nossos próprios sentimentos e emoções.
- 2. Foco nos outros:** é o que nos faz ouvir o que as outras pessoas dizem e ter a capacidade de nos colocar no lugar delas, compreendendo o que estão sentindo. Essa empatia somente é alcançada por meio da atenção no outro e é o que nos leva a ter sentimentos nobres como a compaixão, por exemplo.
- 3. Foco no que acontece ao nosso redor:** e como nossas atitudes impactam o resto do mundo. Esse tipo de atenção gera a consciência social e sensibilidade em relação aos problemas que afetam o mundo todo, como a fome e o aquecimento global.

Goleman assevera que, apesar de serem diferentes, esses três tipos de foco estão intimamente relacionados e as técnicas para desenvolvê-los são semelhantes. O coach deve enfatizar esses três tipos de foco em suas atividades.

Por sinal, pesquisadores da Universidade Case Western Reserve, de Cleveland, verificaram que quando estamos focados em resolver um problema ou desempenhar uma atividade, automaticamente desligamos o lado oposto de nosso cérebro que é responsável pela empatia de nos socializar com os outros e pela tomada de decisões éticas e conscientes. É que nosso cérebro possui lados opostos, que se desligam mutuamente quando acionados. Esse fenômeno pode prejudicar a obtenção de bons resultados no trabalho. Embora as causas deste fenômeno ainda sejam um mistério para a ciência, os pesquisadores sugerem que empresas muito focadas em obter resultados práticos e resolver tarefas com rigor devem estar atentas, pois provavelmente vão gerar problemas de gestão ou relacionamento ao "desligarem" o lado cerebral responsável pela empatia. Como evitar tal desequilíbrio? Uma opção é engajar os funcionários em uma série de exercícios para treinar sua capacidade de ouvir e entender os outros, mesmo que tenham opiniões opostas. No caso dos líderes, a prioridade de atingir objetivos concretos de desempenho deveria ser substituída por uma conversa com os liderados para entender suas necessidades, anseios e preocupações, abrindo caminho para que suas potencialidades sejam mais bem aproveitadas. Essas atitudes "ligariam" o lado cerebral da empatia que ficou desligado por causa do excessivo foco em resultados. Curiosamente, os pesquisadores não recomendam que ativemos esses dois lados ao mesmo tempo, pois isso só serviria para confundir nosso raciocínio. O que não se pode é perder de vez uma ou outra capacidade. O segredo é conscientemente saber ligar e desligar cada hemisfério de acordo com a necessidade.

Ainda do ponto de vista de habilidades pessoais, o *coach* eficaz deve saber compatibilizar três aspectos importantes:

- 1. Gerenciar a tensão do cotidiano:** o *coach* deve trabalhar em um ambiente de tensão criativa e lidar com estressores para balanceá-los adequadamente (moderando alguns que influenciam negativamente o aprendiz e alimentando outros que o ajudam e estimulam a atingir objetivos). Deve estabelecer um senso de urgência com relação à mudança e à inovação e, ao mesmo tempo, saber dosar o impacto dessa urgência para não sobrecarregar o aprendiz. Além disso, deve administrar o seu próprio tempo e o grau adequado de delegação de responsabilidades ao seu cliente.

2. *Desenvolve sua autoatenção:* para definir e redefinir valores e prioridades, identificar o seu estilo de comportamento e avaliar a atitude das pessoas quanto à mudança que pretende incentivar.

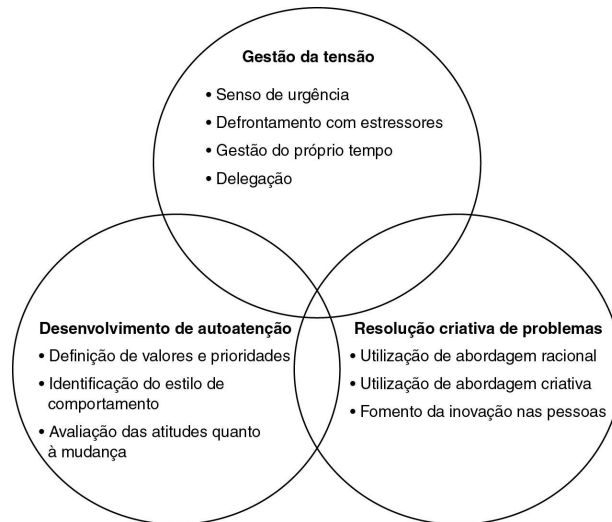


FIGURA 4.2 Modelo de habilidades pessoais.¹⁵

3. *Resolução criativa de problemas:* o *coach* utiliza uma abordagem racional ou abordagem criativa na solução de problemas, dependendo da sua natureza. Em geral, enfatiza mais a abordagem criativa para fomentar e incentivar a criatividade e inovação nas pessoas.

Habilidades interpessoais do coach

Além de habilidades pessoais, o *coach* deve desenvolver habilidades interpessoais. Do ponto de vista de habilidades interpessoais, ele precisa saber construir seu espaço para:^{16, 17}

1. *Ganhar poder e influência:* o *coach* precisa ganhar poder e exercer influência, para então empoderar o cliente sob sua orientação para repartir esse poder e proporcionar-lhes maior responsabilidade e autonomia. Esta é uma habilidade fundamental para o *coaching*.

- 2.** *Comunicar para proporcionar apoio:* o *coach* precisa saber comunicar em duas vias. Isso envolve saber ouvir as pessoas, facilitar sua comunicação, entender os seus problemas e pontos de vista, para poder aconselhar e orientar. E envolve também a manifestação de ideias, pontos de vista, transmissão de informações e conhecimentos, experiências e expectativas. A comunicação – saber ouvir e saber falar – é outra habilidade fundamental para o trabalho do *coaching*.
- 3.** *Motivar as pessoas:* o *coach* precisa diagnosticar o desempenho do cliente, criar um ambiente agradável e motivador e recompensar o bom desempenho no sentido de reforçá-lo e incentivá-lo. A motivação das pessoas é mais outra habilidade fundamental para o *coaching*.

Gerenciar conflitos: o *coach* deve identificar as causas e origens de possíveis conflitos ao redor do seu cliente, escolher as estratégias adequadas para resolvê-los adequadamente e administrar possíveis confrontações no sentido de minimizar consequências negativas de situações conflitivas (tensão emocional, estresse) e maximizar suas consequências positivas (identificação com o grupo, afiliação grupal) para ganhar esforço cooperativo. Em outros termos, a utilização dos conflitos – situações inerentes à vida organizacional – é importante para ajudar o cliente a construir colaboração e cooperação com as pessoas envolvidas em suas relações.¹⁸



FIGURA 4.3 Modelo de habilidades interpessoais.¹⁹

PAUSA PARA REFLEXÃO

As competências essenciais para o coach²⁰

A International Coaching Federation (ICF) define as onze competências essenciais que um coach deve desenvolver e saber usar para ser eficaz em seu trabalho. Essas competências devem ser desenvolvidas no sentido de aumentar a compreensão das habilidades e abordagens utilizadas no processo. Elas também ajudam no alinhamento da relação entre o coach e o cliente. Essas competências constituem a base para exame e o credenciamento de especialistas em quase todo o mundo.

As onze competências definidas pela ICF estão agrupadas em quatro clusters:²¹

A. Definir previamente o relacionamento entre o coach e o cliente:

1. Assumir linhas éticas e padrões profissionais: no sentido de entender a ética e os padrões a serem seguidos, bem como a habilidade de aplicá-los apropriadamente nas situações de coaching.
 - a. Compreender e exibir essas linhas éticas e padrões profissionais em seu próprio comportamento.
 - b. Comunicar com clareza as distinções entre coaching, consultoria, psicoterapia e outras áreas de suporte.
 - c. Oferecer ao cliente outros suportes profissionais quando necessário e com os recursos disponíveis que forem necessários.
2. Estabelecer o acordo de coaching: com a habilidade de compreender o que é requerido em cada específica interação de coaching e ajustar com o novo cliente o processo de coaching e o relacionamento que será desenvolvido.
 - a. Compreender e discutir com o cliente as linhas mestras do trabalho e os parâmetros específicos da relação de coaching, como programação de reuniões, logística, inclusão

de outras pessoas, se apropriado.

- b.** Buscar consenso sobre o que é apropriado no relacionamento; responsabilidades do cliente e do coach.
- c.** Determinar a adequação entre o método de coaching e as necessidades do novo cliente.

B. Cocriar o relacionamento com o cliente:

- 3.** Estabelecer confiança e intimidade com o cliente: através da habilidade de criar um ambiente seguro, apoiador que produza respeito e confiança mútua.
 - a.** Demonstrar genuína preocupação com o futuro e bem-estar do cliente.
 - b.** Demonstrar continuamente integridade pessoal, honestidade e sinceridade.
 - c.** Estabelecer claro acordo e assumir promessas.
 - d.** Demonstrar respeito às percepções, estilo de aprendizagem e características pessoais do cliente.
 - e.** Proporcionar apoio e suporte aos novos comportamentos e ações do cliente, incluindo aspectos de assumir riscos e medo de falhas.
 - f.** Solicitar permissão para proporcionar coaching ao cliente em novas e sensíveis áreas.
- 4.** Definir a presença do coach: desenvolver a habilidade de ser plenamente consciente e criar um relacionamento espontâneo com o cliente através do emprego de um estilo aberto, flexível e confiável.
 - a.** Ser presente e flexível durante todo o processo de coaching.
 - b.** Usar a própria intuição e confiança quanto aos seus conhecimentos básicos.
 - c.** Ser aberto e assumir riscos.
 - d.** Mostrar vários caminhos para trabalhar com o cliente e escolher em cada momento qual o mais eficaz.
 - e.** Usar o humor para criar alegria e energia.
 - f.** Confidenciar perspectivas melhores e experimentar novas possibilidades para a própria ação.
 - g.** Demonstrar confiança no trabalho com emoções fortes e poder autogerenciar e não ser afetado pelas emoções do cliente.

C. Comunicar eficazmente:

- 5.** Ouvir ativamente: com a habilidade de focar completamente sobre o que o cliente está dizendo e compreender o significado do que ele diz no contexto desejado pelo cliente e apoiar a autoexpressão do cliente.
 - a.** Atender ao cliente e à sua agenda e não à agenda do coach para o cliente.
 - b.** Ouvir as preocupações do cliente, objetivos, valores e crenças sobre o que é e o que

não é possível.

- c.** Distinguir entre palavras, o tom da voz e a linguagem corporal.
 - d.** Sumarizar, usar paráfrases, reiteraões, espelhos daquilo que o cliente diz e assegurar clareza e compreensão.
 - e.** Encorajar, aceitar, explorar e reforçar a expressão de sentimentos do cliente, percepções, preocupações, crenças, sugestões etc.
 - f.** Integrar e construir ideias e sugestões do cliente.
 - g.** Fixar as bases e a compreensão da essência da comunicação do cliente e ajudar o cliente no que for possível.
 - h.** Esclarecer a situação do cliente sem julgamento ou adesão no sentido de preparar os passos seguintes.
- 6.** Questionar fortemente: com a habilidade de fazer perguntas que revelam a informação necessária para o máximo benefício do relacionamento entre coach e o cliente.
- a.** Fazer perguntas que reflitam o ouvir ativamente e uma compreensão da perspectiva do cliente.
 - b.** Fazer perguntas que evocam descoberta, insight, compartilhamento ou ação, como que desafiando as assumptions do cliente.
 - c.** Fazer perguntas abertas ou fechadas que criam maior clareza e possibilidades de novos aprendizados.
 - d.** Fazer perguntas que impulsionam o cliente para aquilo que ele deseja e não questionar o cliente a justificar ou visualizar o passado.
- 7.** Comunicação direta: com a habilidade de comunicar eficazmente durante as sessões de coaching e usar linguagem com grande impacto sobre o cliente.
- a.** Ser claro, direto e articulado para compartilhar e proporcionar feedback.
 - b.** Reforçar e articular para ajudar o cliente a compreender de outra perspectiva aquilo que ele deseja ou está indeciso.
 - c.** Definir claramente os objetivos do coaching, bem como agenda, propósito e técnicas ou exercícios a utilizar.
 - d.** Usar linguagem apropriada e respeitosa para o cliente, sem preconceitos de sexo, raça, técnica ou qualquer outro jargão.
 - e.** Usar metáforas e analogias para ajudar a ilustrar um ponto ou uma figura verbal.
- D. Facilitar o aprendizado e ampliar resultados:**
- 8.** Criar conscientização: com a habilidade de integrar e avaliar acuradamente múltiplas fontes de informação e fazer interpretações que ajudam o cliente a ganhar conscientização e alcançar resultados agregados.
- a.** Ir além do que é dito ao avaliar as preocupações do cliente e não se limitar apenas às

descrições que ele faz.

- b.** Evocar perguntas para maior compreensão, conscientização e clareza.
 - c.** Identificar para o cliente suas preocupações mais profundas, definir meios de fazê-lo perceber o mundo, diferenças entre fatos e disparidades de interpretação entre sentimentos e ação.
 - d.** Ajudar o cliente a descobrir por si próprio os novos pensamentos, crenças, percepções, emoções que aumentem sua habilidade de tomar ações e alcançar aquilo que é importante para ele.
 - e.** Comunicar perspectivas mais amplas ao cliente e inspirar compromisso capaz de ampliar seus pontos de vista e buscar novas possibilidades de ação.
 - f.** Ajudar o cliente a perceber os vários e diferentes fatores inter-relacionados que afetam seu comportamento, como sentimentos, emoções, paixões, contexto etc.
 - g.** Expressar insights ao cliente de maneira que sejam úteis e significativos para ele.
 - h.** Identificar as maiores forças versus as maiores áreas para aprendizagem e crescimento que sejam mais importantes para serem cobertas durante o processo de coaching.
 - i.** Perguntar ao cliente para distinguir entre assuntos triviais e significativos, situacionais versus comportamentos recorrentes, quando detectar uma separação entre o que está sendo abordado e o que está realmente sendo feito.
- 9.** Definir ações: com a habilidade de criar com o cliente as oportunidades de aprendizado futuro durante o coaching e em situações de vida ou de trabalho e para tomar novas ações que sejam mais eficazes para levar a resultados agregados.
- a.** Proporcionar brainstorms e assistir o cliente para definir ações que o habilitem a demonstrar, praticar e aprofundar novos aprendizados.
 - b.** Ajudar o cliente a focar e sistematicamente explorar preocupações específicas e oportunidades que sejam fundamentais para os objetivos do coaching.
 - c.** Engajar o cliente a explorar ideias e soluções alternativas, avaliar opções e a tomar decisões relacionadas.
 - d.** Promover experimentação ativa e autodescoberta nas quais o cliente possa aplicar o que foi discutido e aprendido durante as sessões imediatamente após seu trabalho ou em situações de vida.
 - e.** Celebrar sucessos do cliente e suas habilitações para seu futuro crescimento.
 - f.** Desafiar os aspectos e perspectivas do cliente para provocar novas ideias e buscar novas possibilidades de ação.
 - g.** Advogar ou buscar pontos de vista futuros que estejam alinhados com os objetivos do cliente, mas ignorados por ele, engajando-o no sentido de considerá-los adequadamente.
 - h.** Ajudar o cliente a fazer agora durante a sessão de coaching e proporcionar apoio e suporte imediato para isso.

- i.** Encorajar urgência no defrontamento com os desafios mas também um confortável ambiente de aprendizagem.
- 10.** Fixar objetivos e planejar: com a habilidade de desenvolver e manter um plano eficaz de coaching com o cliente.
- a.** Consolidar as informações colhidas e estabelecer um plano de coaching e desenvolver objetivos com o cliente que envolva suas preocupações e principais áreas para aprendizagem e desenvolvimento.
 - b.** Criar um plano com resultados que sejam alcançáveis, mensuráveis, específicos que tenham datas determinadas.
 - c.** Fazer ajustes no plano que sejam garantidos pelo processo de coaching e por mudanças na situação.
 - d.** Ajudar o cliente a identificar e acessar diferentes recursos para aprendizagem, como livros, artigos, outros profissionais etc.
 - e.** Identificar e focar sucessos alcançados e que sejam importantes para o cliente.
- 11.** Administrando o progresso e responsabilidade: com a habilidade de conquistar a atenção sobre o que é importante para o cliente e a assumir a responsabilidade com o cliente para tomar a ação necessária.
- a.** Solicitar claramente ao cliente ações pessoais que ele pode tomar quanto aos objetivos estabelecidos.
 - b.** Demonstrar acompanhamento e seguimento através de perguntas ao cliente sobre aquelas ações que o cliente se comprometeu durante as sessões anteriores.
 - c.** Lembrar ao cliente sobre o que ele tem feito ou não feito, aprendido ou deve ficar atento desde as sessões anteriores de coaching.
 - d.** Preparar eficazmente para organizar e rever sistematicamente com o cliente as informações obtidas durante as sessões.
 - e.** Levar o cliente entre as sessões para avaliar o plano de coaching e os resultados alcançados que foram agregados durante os cursos de ação e alinhar os tópicos para as futuras sessões.
 - f.** Focar o plano de coaching de modo aberto e franco para proporcionar comportamentos e ações baseados no processo de coaching e incrementar melhorias pessoais durante as sessões.
 - g.** Ser hábil em retornar quando necessário para visualizar o contexto em que se encontra o cliente e reavaliar para onde o cliente pretende ir.
 - h.** Promover a autodisciplina do cliente e ajudá-lo a ser bem-sucedido naquilo que pretende ser e para melhorar continuamente os resultados de suas ações dentro dos prazos esperados.
 - i.** Desenvolver a habilidade do cliente em tomar decisões, avaliar aspectos importantes e desenvolver a si próprio, dando-lhe o feedback adequado para determinar prioridades e

como aprender a partir das experiências.

- j. Confrontar positivamente o cliente quando ele não toma as ações necessárias e suficientes.

Na verdade, devido à sua atividade multidisciplinar que envolve aspectos comportamentais ao lado de aspectos técnicos, a formação do *coach* deve atender a vários e diferentes requisitos. Afinal, o *coach* não é apenas o detonador da carreira dos seus clientes, mas o impulsionador de toda a organização como consequência dessa atividade. É que, quando impulsiona as pessoas, o *coach* também está impulsionando todo o conjunto organizacional. É ele que agita a mudança, a transformação, a revitalização e, por que não, a reinvenção das organizações.

A visão global do coaching

O *coaching* deve ser visualizado dentro de uma visão total e sistêmica: o *coach* não deve ser separado de seu cliente. As duas partes envolvidas devem ser integradas em um relacionamento aberto e intenso para que haja interação capaz de proporcionar aprendizado e desenvolvimento. Além disso, cada organização deveria interligar os diversos *coaches* e juntar e integrar suas habilidades de maneira estratégica e holística para construir e manter possibilidades colaborativas, democráticas e autogerenciáveis. Isso depende basicamente do executivo principal e da sua força e capacidade de integrar lideranças de lideranças em um esforço integrado.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O mapa da mina²²

Toda empresa precisa saber reinventar-se continuamente para sobreviver e vencer em um mundo de negócios mutável e competitivo. A reinvenção de uma empresa deve ser o resultado de um conjunto drástico de mudanças que incluam:

- a. Uma diferente estrutura organizacional da empresa.
- b. Uma atitude e atuação diferente dos funcionários.
- c. Um relacionamento diferente com clientes e consumidores.
- d. Um relacionamento diferente com fornecedores e distribuidores.
- e. Novas tecnologias para apoiar e suportar essas mudanças.
- f. Remoção dos impedimentos que criam barreiras às mudanças.

Os principais impedimentos que criam barreiras e obstáculos às mudanças são:

Impedimentos à mudança	A ação necessária
1. Falta de visão e miopia.	Ouvir o cliente; formular.
2. Falta de visão correta e compartilhada.	Proporcionar estrutura, disseminar.
3. Falta de julgamento.	Testar a realidade, analisar, agir.
4. Continuismo e rotina.	Focalizar objetivos consensuais.
5. Pensamento tradicional e obsoleto.	Educar, promover, incentivar.
6. Cultura ultrapassada.	Explicitar a nova cultura democrática.
7. Foco no sucesso do passado.	Manter atenção e vigilância.
8. Falta de confiança.	Assegurar honestidade e princípios.
9. Falta de poder e de autoridade.	Dar poder às pessoas e confiar nelas.
10. Fingimento e falsidade.	Identificar os cínicos e fingidos.

FIGURA 4.4 Remoção de obstáculos à mudança.²³

No final do século passado, os prédios e as máquinas ainda constituíam os principais ativos das empresas. A meta principal era multiplicar os equipamentos, expandir as instalações e fazer crescer a produção. Hoje, as pessoas tornaram-se os principais ativos das empresas. Sem elas, nada acontece. Antigamente, os desafios eram enxugar o organograma e organizar os processos. Agora, trata-se de incorporar a busca de comprometimento das pessoas à filosofia da empresa e incentivar a educação corporativa.

O papel do coach

O *coaching* é uma abordagem comportamental de benefícios múltiplos, tanto para pessoas como para as organizações. Não se trata apenas de uma técnica ou de um evento isolado no tempo. Pelo contrário, ele constitui um processo

estratégico que agrega valor tanto ao cliente, ao *coach*, como também à organização como um todo.

O *coaching* constitui uma maneira de estabelecer e desenvolver relações de trabalho saudáveis para abordar assuntos (obtenção de dados), endereçamento de assuntos (através da retroação), resolver problemas (planejamento e ação) e oferece um processo no qual as pessoas se desenvolvem e se removem obstáculos para a obtenção de resultados. O *coaching* é também encarado como um processo adicional no diálogo de aprendizagem. Desta forma, o *coaching* é transformacional. Através de mudanças comportamentais, o *coach* pode transformar as pessoas e ganhar compromisso delas funcionando como um propelente para o mundo organizacional. O *coaching* pode fazer com que as pessoas alinhem seus comportamentos com os valores e visão da organização. Assim se pode ajudar as pessoas a compreender como elas são percebidas quando estão fora desse alinhamento. O *coaching* pode criar um forte impacto e constituir organizações mais saudáveis, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

As perspectivas do coaching

Por que é tão complicado conceituar o *coaching*? A aparente complicação decorre do fato de que o *coaching* pode ser definido através de diferentes perspectivas. O papel do *coach* é múltiplo, pois está relacionado com as seguintes perspectivas:

- 1.** *Coaching como preparação de pessoas:* o *coaching* pode ser traduzido como o esforço de treinamento e capacitação que o líder aplica sobre o subordinado no sentido de prover informação, habilidades, conceitos, atitudes e comportamentos que permitam o pleno exercício das atividades na organização. Assim, o *coach* deve proporcionar treinamento em termos de transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades,

compartilhamento de conceitos e mudança de atitudes e comportamentos. Neste aspecto, o *coach* se confunde com o *personal trainer*.

- 2.** Coaching *como orientação de pessoas*: o *coaching* pode ser descrito como o trabalho de orientação que o *coach* exerce sobre o subordinado no sentido de abrir novos horizontes quanto às atividades e proporcionar direcionamento na tomada de decisões. O *coach* deve proporcionar objetivo e direção profissional para melhorar o desempenho ajudando a pessoa a adquirir aquilo que ela necessita. Uma sessão de *coaching* procura oferecer orientação sobre carreira através de consultoria especializada. Isso vale para a busca de uma nova promoção, uma transferência para outra área, uma mudança de responsabilidade, novos requisitos para o cargo e talvez um novo líder.
- 3.** Coaching *como liderança renovadora*: o *coaching* significa algo mais do que a liderança transacional que focaliza o relacionamento entre líder e seguidores em um contexto de manutenção do *status quo*. O *coaching* se baseia na liderança renovadora que, sem deixar de lado o relacionamento líder-seguidores, se preocupa fundamentalmente com a mudança e inovação no sentido de garantir a renovação organizacional contínua e gradativa. Vivemos em um ambiente competitivo no qual as pessoas precisam ser extremamente competentes, responsáveis, genuínas, confiáveis e visíveis para serem percebidas pela organização. Essa visibilidade é que serve de base para a escolha para promoções e oportunidades dentro da empresa. A competência está relacionada com a realização das habilidades pessoais no alcance de metas e resultados. O *coach* deve saber desenvolver competências em seus subordinados.
- 4.** Coaching *como impulsionador de talentos*: preparar e orientar pessoas, bem como renovar organizações depende de um esforço continuado de incentivo e impulso que privilegie a aprendizagem de novos conhecimentos

e competências e sua aplicação na organização. Isso envolve motivação, entusiasmo e muita garra. O *coach* é um criador e impulsionador de talentos na organização. Isso tem uma mensagem clara e direta: o *coach* deve incentivar a aprendizagem de novos conhecimentos na organização que tragam inovação e renovação e que signifiquem um valor adicionado continuamente. O *coach* ajuda as pessoas a conhecer mais e a fazer o melhor possível com o seu conhecimento.

Além disso, essas habilidades devem estar intimamente inter-relacionadas e se superpõem umas sobre as outras. As habilidades do *coach* não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras. Elas precisam estar reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força conjunta. *Coaches* eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais. Na prática, os *coaches* eficazes são multi-habilidosos. Eles utilizam simultaneamente um arsenal de habilidades pessoais e habilidades interpessoais que se ajudam mutuamente.

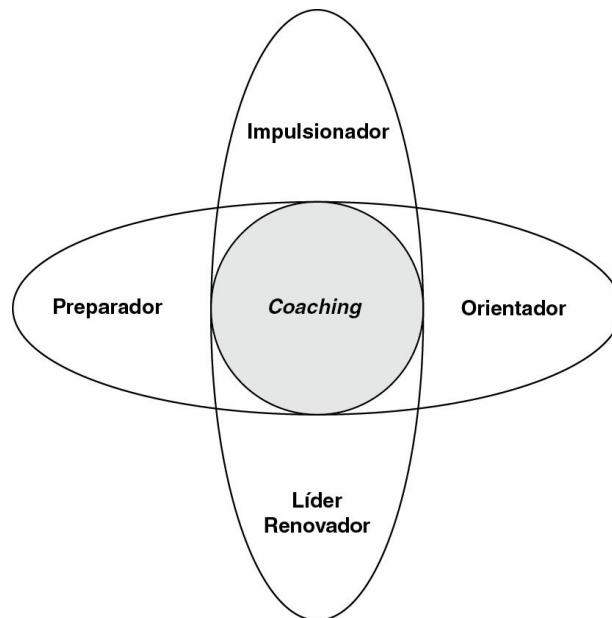


FIGURA 4.5 As quatro perspectivas do coaching.

Daí a complexidade do trabalho do *coach*. Ele não é apenas um treinador, nem um orientador, nem um líder renovador ou um impulsionador de talentos tão somente. Ele precisa ser tudo isso ao mesmo tempo. E fazendo com que cada um desses aspectos específicos ajude os demais no alcance de resultados incríveis. Uma figura multidimensionada capaz de estabelecer um relacionamento estreito e durável com o cliente e que provoque mudanças comportamentais e atitudinais profundas através do incremento da aprendizagem. O *coach* deve saber ser um colaborador e jamais um competidor. Além disso, deve saber criticar construtivamente, ser sensível quando apontar problemas, proporcionar encorajamento positivo e cuidar da autoestima do cliente. Como resultado, o crescimento profissional do cliente e o aporte de valiosos recursos para a organização.

Contudo, nem sempre o trabalho do *coach* é fácil ou tranquilo. O *coach* deve navegar entre as aberturas (como facilidades, incentivos, oportunidades, independência, apoio etc.) e as restrições organizacionais (como aceitação de autoridade, regras, conformidade, dificuldades etc.). Por outro lado, deve saber pendular entre o foco em pessoas e o foco em grupos e equipes. As circunstâncias e a situação é que deverão determinar por onde navegar. O mapa a seguir dá uma ideia genérica desse imenso oceano que é a vida organizacional.

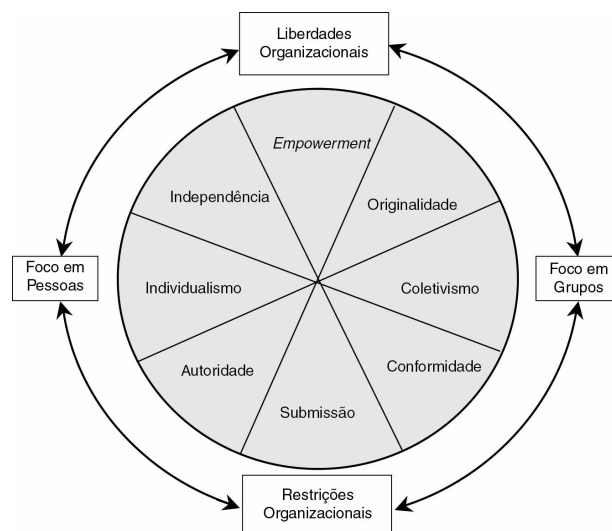


FIGURA 4.6 Onde o coach deve navegar?

PAUSA PARA REFLEXÃO

Por que as equipes falham?²⁴

Em geral, o coach trabalha com equipes e com envolvimento de pessoas. Contudo, a maior parte dos esforços para aumentar o envolvimento das pessoas fracassa. Vejamos um exemplo clássico para evitar possíveis repetições. Inicialmente, a Westinghouse criou equipes dentro de cada uma de suas unidades corporativas. Seus executivos acreditavam que, tal como ocorreu com os círculos de qualidade no piso da fábrica, as equipes também passariam a melhorar as próprias operações. Logo descobriram que os obstáculos para a melhoria não residiam apenas dentro de cada unidade, mas em outros aspectos não imaginados. Os esforços da Westinghouse foram prejudicados por enganos elementares, como:

- 1. Falta de preparo das pessoas:** a empresa assumiu que as pessoas já sabem trabalhar em equipe. Pelo contrário, as pessoas precisam ser devidamente preparadas e treinadas para trabalhar em conjunto, para focalizar os assuntos mais importantes, como lidar com os colegas e como alcançar resultados grupais através do esforço coletivo. As pessoas precisam aprender a trabalhar com interdependência e com espírito de equipe. Isso leva tempo e requer investimento dos líderes.
- 2. Falta de preparo dos gerentes:** os líderes corporativos não treinaram a gerência média para a atividade em times. A falta de preparo dos gerentes pode inviabilizar o trabalho em equipe. As pessoas trabalham com entusiasmo para fazer as coisas de maneira conjugada e diferente apenas quando os gerentes sabem fazer o seu papel de líderes impulsionadores.
- 3. Falta de direção:** a empresa não cogitou proporcionar direção e orientação para as pessoas. As equipes requerem impulso, autonomia para tomar decisões e apoio do líder. Sem liderança, ou uma visão corporativa, ou um conjunto de objetivos, ou ainda prioridades, as equipes se perdem com assuntos triviais ou irrelevantes ou simplesmente se perdem com ambiguidades. A direção proporciona orientação, conjugação de esforços e motivação.
- 4. Falta de seguimento:** a empresa não ofereceu follow-up e retroação às equipes. Nada pior para uma equipe do que deixar de receber respostas ou conhecer os resultados alcançados. Follow-up contínuo é indispensável. Retroação também. As equipes precisam saber que o seu trabalho apresenta algum resultado concreto. O conhecimento dos resultados alcançados serve como guia e orientação de retorno para melhorar o desempenho cada vez mais. Sem isso, a equipe trabalha no escuro.
- 5. Falta de apoio consistente:** a empresa não deu apoio e suporte às equipes. Este é um dos principais papéis do líder: proporcionar suporte e infraestrutura para que a equipe possa trabalhar com os recursos necessários para o alcance das metas e resultados estimados. Quando a equipe tem respaldo do líder e dele recebe todos os meios e os recursos

necessários para trabalhar, ela se sente mais forte e protegida e se torna mais eficaz.

6. Falta de recompensa aos esforços da equipe: a empresa se esqueceu dos incentivos e recompensas como forma de reforço do bom desempenho. Se as avaliações de desempenho e planos de compensação não reconhecem e encorajam os esforços da equipe, as suas contribuições podem ser seriamente prejudicadas. O bom desempenho deve e precisa ser constantemente identificado, reconhecido, incentivado e premiado para ser reforçado e mantido.

Infelizmente, esses enganos elementares estão ainda presentes na maioria dos esforços empresariais de mudança organizacional. É fácil diagnosticá-los. Mas as empresas ainda não sabem corrigi-los. Além disso, poucas são as empresas que medem o desempenho e comportamento das equipes. Por esta razão, até parece que elas se sentem caminhando no escuro quando lidam com equipes.

Relacionamento coach-cliente

O relacionamento entre o *coach* e o cliente deve ser extremamente ativo e participativo por parte de ambos. Nada de ativo-passivo. Ou de condutor-conduzido como se poderia deduzir erroneamente à primeira vista. O papel de ambos deve ser dinâmico e de envolvimento mútuo para proporcionar resultados jamais alcançados. O *coach* deve saber direcionar os esforços no sentido de agregar valor ao cliente e à organização, enquanto o cliente deve saber utilizar o apoio e suporte dado pelo *coach*. Essa conscientização faz parte do trabalho de *coaching* para que haja a sintonia necessária e o *rapport* indispensável.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Coach excelente

- Preocupa-se com o sucesso do cliente.
- Focaliza oportunidades para construir fortalezas nas pessoas.
- Faz perguntas que ajudam o cliente a trabalhar melhor.
- Ouve atentamente o cliente.
- Proporciona retroação positiva ao cliente.
- Oferece crédito ao cliente.
- Aprecia o sucesso do cliente.
- Personaliza e reconhece o valor tangível e intangível do cliente.

A escolha dos clientes

Vimos que a organização precisa identificar e localizar os *coaches* reais e potenciais em seus quadros. O mesmo se dá com os clientes ou aprendizes. Há uma variedade de meios para identificar aprendizes que prometem, têm potencial e que devem ser ajudados pelo *coaching*, como resultados do processo seletivo, entrevistas de seguimento, avaliações de desempenho, treinamento recebido, sugestões feitas, menções, metas alcançadas, prêmios recebidos etc. Também a visibilidade é importante, a partir de exposição de características como espírito empreendedor, vontade de aprender continuamente, insatisfação com o *status quo*, relacionamento interpessoal, facilidade de trabalhar em equipe, orientação para resultados etc.

O segredo está em saber quais são as pessoas mais promissoras na organização que merecem ser priorizadas e incentivadas. E quais as características mais visadas pelas empresas para localizar essas pessoas mais promissoras? Acredite: quase sempre, a atitude é a primeira delas. A razão? Ela não é transmissível facilmente, pois depende muito de aspectos de personalidade e de motivação pessoal. Outra razão? A atitude é o impulso que leva as pessoas para a frente no sentido de avaliar seus próprios resultados e buscar sempre melhorá-los em uma busca sem fim. Em segundo lugar, vem a vontade e a capacidade para aprender sempre. É a abertura para o mundo e a curiosidade em conhecer coisas novas e diferentes, dominar novos espaços e ampliar horizontes. Em terceiro lugar, vêm a flexibilidade e o jogo de cintura. Com as mudanças ocorrendo em alta velocidade, as pessoas precisam estar preparadas para se adaptar o tempo todo, mudar conceitos e conviver com a incerteza sem cair do cavalo. Depois dessas características vem o aspecto técnico: experiência profissional e conhecimento técnico: experiência profissional e conhecimento técnico do cliente em sua área de responsabilidade. Este é o aspecto que pode ser aprendido mais facilmente pelas pessoas. O preparo técnico pode ser aprendido mais rapidamente do que

o preparo comportamental. Este, nem sempre. Deve-se aproveitar a plataforma natural que as pessoas apresentam para acrescentar outras competências adicionais. Esse é o papel do *coaching*.

Na prática, o relacionamento *coach*-cliente constitui um verdadeiro intercâmbio. Habilidades de negociação de ambas as partes são importantes nesse intercâmbio. Muitas vezes, o *coach* deve transmitir conhecimentos e experiências em troca de resultados que o cliente deve proporcionar. Ambos devem definir e estabelecer consensualmente metas e objetivos a serem alcançados. De comum acordo e sem pressões. A partir daí, o *coach* oferece os meios e recursos – orientação, apoio, conhecimentos, experiências, habilidades, competências etc. – enquanto o cliente oferece resultados em contrapartida. O *coach* cobra tais resultados, enquanto o cliente cobra os meios e recursos que o *coach* deve assegurar-lhe. Nesse intercâmbio todos ganham: cliente, *coach*, organização. E, de lambuja, os demais *stakeholders*, consumidores e fornecedores no meio deles. Uma enorme cadeia de valor.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Uma classificação de aprendizes²⁵

Há uma tendência natural no mundo dos negócios de alta velocidade de hoje de se pensar que novos conhecimentos estejam disponíveis rapidamente em pequenos pedaços, com resultados imediatos, de maneira que se possa encaixá-los convenientemente em agendas ocupadas. Dentro desse ponto de vista furado, as organizações aprendem enviando pessoas a workshops de desenvolvimento de habilidades de curta duração. Isso pode funcionar para a agregação a uma base de conhecimentos que você já possui (como treinamento na operação de uma nova máquina ou de um novo pacote de software), mas não funciona no desenvolvimento de capacidades e competências que sejam diferentes de sua base atual de experiência. Neste sentido, Dreyfus sugere que a aquisição de habilidades ocorre em cinco estágios, cada um deles refletindo níveis distintos de competência. Assim, propõe a seguinte classificação de aprendizes:

- 1. Clientes novatos:** são os novos aprendizes que têm uma consciência inicial da área do assunto e aplicam suas habilidades nascentes de acordo com regras. Têm uma compreensão puramente intelectual dos conceitos e ideias, mas não sabem reconhecer um problema de forma clara o suficiente para serem capazes de diagnosticá-lo.

2. Clientes iniciantes avançados: apresentam um desempenho melhor, a ponto de desempenhar de forma aceitável em situações reais. São mais conscientes da área do assunto e reconhecem sua própria falta de conhecimento sobre a disciplina como um todo. Podem seguir as regras prescritas de um processo, desde que a situação esteja de acordo com os casos que estudaram.
3. Clientes competentes: são pessoas com uma exposição intelectual ao conjunto de conhecimento do assunto. Instruções e dicas adicionais não os tornarão mais competentes. Podem ir mais além da simples aplicação de regras e procedimentos, podem adaptar suas habilidades à situação, porque já internalizaram essas habilidades. Possuem know-what (saber-o-quê), mas ainda não têm know-how (saber-como).
4. Clientes proficientes: têm uma habilidade arraigada devido à experiência direta com a prática contínua em diferentes situações. Dependeram da aprendizagem por livros ou da instrução, mas agora podem enfrentar qualquer situação aplicando as ferramentas e as práticas da área com um domínio completo de todo o problema. Todavia, agem ainda em um nível primário de consciência.
5. Clientes especialistas: quebram as regras para ultrapassar as metas que desejam alcançar. Internalizaram totalmente suas práticas. Continuam a aprender continuamente através de interações com outros especialistas – ou de relações de mentoring, estágios, intercâmbio e aprendizado.

Os desafios do coaching

Como mobilizar as pessoas para fazer coisas extraordinárias nas organizações? Esse é o principal desafio do *coaching*. Trata-se de transformar valores em ações, visões em realidade, obstáculos em inovações, isolamentos em solidariedade e riscos em recompensas. Trata-se de criar um clima em que as pessoas transformam oportunidades desafiadoras em esplêndidos sucessos. Nos tempos atuais esse desafio principal está se tornando cada vez mais crescente em número e em complexidade. Mas o tamanho do desafio não é o mais importante. O que vale é que todas as pessoas têm um enorme potencial de desenvolvimento que pode ficar oculto e inerte, como pode melhorar profundamente o mundo em que vivemos e trabalhamos. E elas merecem todo o esforço possível para poderem realizar todo esse potencial desde que existam oportunidades para:

- 1.** Proporcionar direção, orientação, apoio e suporte.
- 2.** Utilizar seus conhecimentos, habilidades e competências mais intensamente.
- 3.** Aplicar seus conhecimentos a produtos e serviços, ou a processos empresariais, criando um valor extraordinário para o cliente.
- 4.** Utilizar ferramentas e tecnologias para intensificar a conectividade com os colegas.
- 5.** Utilizar seu conhecimento para criar um mundo mais seguro e sustentável.
- 6.** Transformar a informação em conhecimento e melhorar seu padrão de vida.
- 7.** Ser pacífico em um mundo violento e em conflitos intermináveis.
- 8.** Restaurar a esperança e criar um senso mais profundo do significado de nossas vidas.
- 9.** Ter um exemplo positivo de honestidade e ética na vida cotidiana.
- 10.** Buscar um balanço adequado entre a vida e o trabalho.

Dissemos antes que o *coaching* é mais do que liderança. Tal como acontece com a liderança, o *coaching* é um relacionamento que pode acontecer em qualquer tempo ou em qualquer lugar. E a liderança não diz respeito somente à personalidade das pessoas, mas principalmente ao seu comportamento. Neste sentido, Kouzes e Posner²⁶ afirmam as cinco práticas de liderança exemplar que o *coach* não deve se esquecer, a saber:

- 1.** *Modelar o caminho:* o líder deve ser claro sobre os princípios de orientação dos liderados. Deve esclarecer valores, crenças e ideais que são importantes. Ele não deve falar por si só, mas pela organização que representa. Para isso, precisa ganhar o respeito e o direito de liderar

através do envolvimento direto e ação. Então, as pessoas seguirão em primeiro lugar a pessoa, depois o plano.

- 2. *Inspirar uma visão compartilhada:*** os líderes inspiram uma visão compartilhada, um sonho imaginado ou uma visão que excita e que abre oportunidades pela frente. São entusiasmados por seus projetos pessoais em que acreditam. Essa crença e entusiasmo são a flama da inspiração.
- 3. *Desafiar o processo:*** o desafio pode ser um produto inovador, um serviço melhor, o início de um novo negócio. Enfim, todos os líderes desafiam o processo. São pioneiros e buscam oportunidades para inovar, crescer e melhorar. Isso envolve experimentação e riscos a assumir. Assim, os líderes estão constantemente aprendendo com seus erros e falhas. Líderes são constantes aprendizes.
- 4. *Habilitar as pessoas a agir:*** o fato é que grandes sonhos não se transformam em realidade através da ação de apenas uma pessoa. Eles requerem o esforço de uma equipe, uma sólida confiança e fortes relacionamentos. Além disso, requerem competências, colaboração coletiva e responsabilidades individuais. Para fazer coisas extraordinárias em uma organização os líderes precisam habilitar as pessoas a fazer as coisas. Assim, precisam incrementar a colaboração e construir confiança. O senso de equipe requer engajamento e lealdade das pessoas para que seja possível o *empowerment*. E quanto mais as pessoas acreditam em seu líder, mais elas assumem riscos, fazem mudanças e movem suas organizações.
- 5. *Encorajar o coração:*** quando o trabalho é árduo e prolongado as pessoas se tornam exaustas, frustradas e desencantadas. Os líderes encorajam o coração de seus membros, reconhecendo suas contribuições, celebrando valores e vitórias e desenvolvendo um clima de camaradagem que torna o trabalho mais agradável. Os líderes sabem que celebrações e rituais dão

autenticidade, constroem um forte senso de identidade coletiva e espírito de comunidade que leva a equipe a fazer coisas extraordinárias.

A partir dessas cinco práticas, Kouzes e Posner acrescentam os dez mandamentos da liderança configurados na figura a seguir.²⁷

As Cinco Práticas	Os Dez Mandamentos
1. Modelar o caminho	1. Esclarecer valores e afirmar ideais compartilhados. 2. Dar o exemplo alinhando ações com os valores compartilhados.
2. Inspirar uma visão compartilhada	3. Visualizar o futuro imaginando, excitando e vislumbrando possibilidades. 4. Agregar as pessoas em uma visão comum apelando para aspirações compartilhadas.
3. Desafiar o processo	5. Buscar oportunidades aumentando a iniciativa e a visão para a frente. 6. Experimentar e assumir riscos, gerar pequenas vitórias e aprender pela experiência.
4. Habilitar as pessoas a agir	7. Incrementar colaboração através da confiança e facilitar relacionamentos. 8. Empoderar pessoas pela crescente autodeterminação e desenvolver competência.
5. Encorajar o coração	9. Reconhecer contribuições e mostrar apreciação pela excelência pessoal. 10. Celebrar valores e vitórias ao criar um espírito de comunidade.

FIGURA 4.7 As cinco práticas e os dez mandamentos da liderança.²⁸

No fundo, liderança e *coaching* estão profundamente fundamentados na credibilidade e na confiança. Ambos são processos de intensa reciprocidade entre líderes e subordinados ou entre *coaches* e clientes. Contudo, o que mais as pessoas veem e admiram em seus líderes – e por que não em seus *coaches* – não tem mudado através dos tempos. Uma pesquisa mostra que através dos países, culturas, funções organizacionais e hierarquias, grupos educacionais ou etários, a maioria das pessoas acredita que um líder deve ser:²⁹

- Honesto e leal.
- Olhar para a frente e para o futuro.
- Inspirador e empreendedor.
- Competente.

O mesmo ocorre com o *coach*. A confiabilidade é imprescindível e

fundamental em todo o processo de *coaching*.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Sugestões de desenvolvimento³⁰

Gómez-Mejía, Balkin e Cardy oferecem algumas sugestões partindo do princípio de que muitas organizações adotam uma política de autogerenciamento da carreira do seu pessoal. São sugestões importantes, mesmo para as organizações que proporcionam muitas atividades de desenvolvimento aos seus colaboradores:

1. Lembre-se que desempenho é muito importante, mas o desempenho interpessoal é crítico.
2. Defina valores e prioridades a serem respeitados.
3. Faça parte das soluções e não dos problemas.
4. Seja um jogador de equipe e não um individualista.
5. Seja orientado para o cliente e para o stakeholder.
6. Aja como se você esteja fazendo a diferença.
7. Crie sua própria missão pessoal: para indicar o negócio em que você está e o papel que você assume. Esta definição muda com o tempo e depende de muitos fatores individuais e situacionais.
8. Assuma a responsabilidade pelo seu próprio crescimento e direcionamento: não se deve colocar todas as esperanças de futuro em uma empresa que proporciona poucos programas de desenvolvimento. As coisas mudam e as etapas de carreira podem ser eliminadas por alguma reorganização ou enxugamento na empresa.
9. Faça da melhoria e não do avanço a sua prioridade; busque oportunidades para ampliar suas habilidades e competências a todo instante. A melhoria delas é que aumenta o seu avanço. Este depende delas.
10. Fale com pessoas em posições que você aspira ou sonha e obtenha delas sugestões sobre como chegaram lá. Isso também é uma maneira de incrementar sua rede de relacionamentos (networking) e pavimentar o seu futuro.
11. Defina objetivos razoáveis: quando muitas demandas são feitas ocupando seu tempo e atenção, o autodesenvolvimento fica negligenciado.

O *coaching* é isso: mudar comportamentos, definir valores, apontar novos horizontes, incentivar, ajudar, orientar, melhorar, desenvolver, enfim, levar as

peçoas ao máximo de suas possibilidades individuais em direção a um futuro melhor.

Em suma, para se tornar um *coach* é preciso abrir os olhos, ouvidos e a mente para ingressar nesse mundo de ajuda, estímulo e colaboração social. O *coach* é um mestre, um professor, um incentivador e alavancador de talentos. Nada mais justo do que homenageá-lo pela sua nobre e encantadora missão profissional.

Referências bibliográficas

1. Jeffrey Pfeffer, *Leadership: Fixing Workplaces and Careers on Thruth at a Time*, Stanford, Stanford Graduate School of Business, 2015.
2. Dale E. Zand, *The Leadership Triad*, Nova York, Oxford University Press, 1997.
3. William C. Byham, “How to create a Reservoir of Ready-Made Leaders”, *Training and Development*, March 2000, p. 29-32.
4. Jack Zenger, Dave Ulrich & Norm Smallwood, “The New Leadership Development”, *Training and Development*, March 2000, p. 22-27.
5. Roni Drew & Louisa Wah, “Making Leadership Development Effective”, *Management Review*, October 1999, p. 8.
6. Mark E. Van Buren, *National HRD Executive Survey*, Alexandria, Va., American Society for Training and Development, 1997.
7. P.A. Gallagan, “Reinventing the Profession”, *Training & Development*, June, 1996.
8. Kennett Cloke & Joan Goldsmith, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002, p. 171-172.
9. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management, Skills*, Nova York, Harper Collins, 1991, p. 8-11.
10. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, op. cit., p. 11.
11. P.E.N., “Inteligência Emocional vale mais que QI Alto: Eis um Alerta para os Gênios Intratáveis”, *Época Negócios*, nro. 102, agosto de 2015, p. 128.
12. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, Nova York, Bantam Books, 1995.
13. Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, Nova York, Harper, 2013.
14. Gabriela Napolitano Alonso, “A Força do Foco”, *Revista Circuito*, Cotia, nro. 188, Ano 15, agosto 2015, p. 2.
15. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, op. cit., p. 17.

16. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, op. cit., p. 16.
17. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, op. cit., p. 16.
18. David A Whetten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, op. cit., p. 16.
19. Adaptado de: John J. Donovan, *The Second Industrial Revolution: Reinventing your Business on the Web*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 156-157.
20. Vide: www.coachfederation.org.
21. Vide: www.coachfederation.org.
22. Adaptado de: John J. Donovan, *The Second Industrial Revolution: Reinventing your Business on the Web*, op. cit.
23. D. A. Benton, *Secrets of a CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*, Nova York, McGraw-Hill, 1999, p. 9.
24. Adaptado de: Jerry Yoram Wind & Jeremy Main, *Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*, Nova York, The Free Press, 1998, p. 133-134.
25. Hubert Dreyfus, *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, Nova York, Free Press, 1986.
26. James M Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass/John Wiley & Sons, 2007, p. 14-23.
27. Extraído de: James M Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, op. cit., p. 26.
28. B.Z.Posner & W.H.Schmidt, "Values and Expectations of Federal Service Executives", *Public Administration Review*, 46, no. 5, 1986, p. 447-454.
29. B.Z.Posner & W.H.Schmidt, "Values and Expectations of Federal Service Executives", *Public Administration Review*, 46, no. 5, 1986, p. 447-454.
30. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001, p. 315-316.

Modelo de diagnóstico e ação de coaching

É preciso plantar árvores, em cujas sombras, outras pessoas se sentarão.

PROVÉRBIO HINDU

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- O relacionamento com o cliente.
- Diagnóstico.
- Busca de informações a respeito do ambiente organizacional.
- Busca de dados a respeito do cliente.
- Definição de metas e resultados a alcançar.
- Planejamento da ação
- Intervenção
- Ação de intervenção.
- Seguimento (follow-up).
- Retroação (feedback).
- Avaliação dos resultados
- O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando.
- A avaliação continuada.
- Fases do desenvolvimento da carreira

- Identificação da orientação ocupacional
- Âncoras de carreira.
- O atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais.

O *coaching* não deve ser feito ao acaso ou de maneira improvisada. Para ser bem-sucedido, deve constituir um processo flexível e contingencial de diagnóstico prévio e de ação ajustada de acordo com o diagnóstico feito, seja de maneira individual ou em equipe. Em outras palavras, o *coaching* deve ser um processo projetado e desenvolvido sob medida para cada caso e jamais um processo rígido, padronizado ou estandarizado em sua aplicação.

O modelo de diagnóstico e ação de *coaching* utiliza um processo flexível, caracterizado por seis etapas bem definidas mas entrelaçadas entre si. O modelo tem início com a busca de um excelente e franco relacionamento entre o *coach* e cliente, seguido de uma busca de dados e informações para proporcionar um diagnóstico da situação, bem como a definição de metas e resultados para guiar um plano de ação a ser seguido e acompanhado de ações de intervenção dinâmica entre *coach* e cliente e avaliação constante dos resultados alcançados. Claro que essas etapas não guardam limites ou fronteiras entre si, podendo se superporem ou serem abreviadas ou reduzidas, dependendo das condições ou circunstâncias. E nem deve ser um processo rígido e igual para todos os casos. A flexibilidade e adequação são imprescindíveis nesse processo que visa plena adequação e ajustamento a cada caso.

As seis etapas do modelo de diagnóstico e ação do *coaching* são as seguintes:

- 1.** *Relacionamento com o cliente:* como vamos nos entender.
- 2.** *Diagnóstico da situação:* qual é a questão a abordar.
- 3.** *Definição de metas e resultados:* o que queremos alcançar.

4. *Planejamento da ação*: como iremos trabalhar.
5. *Ações de intervenção*: o que vamos fazer.
6. *Avaliação de resultados*: o que conseguimos fazer.

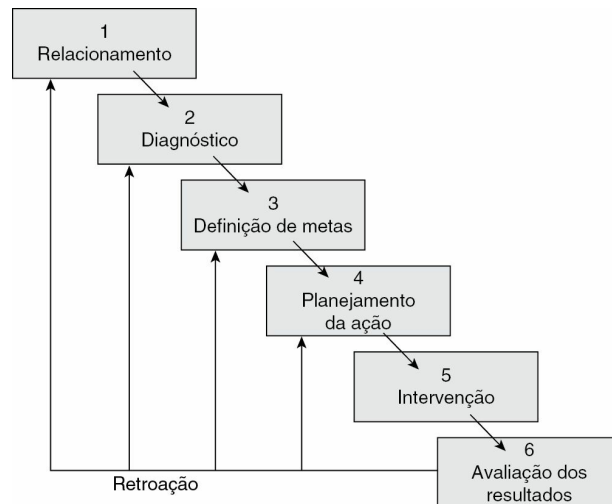


FIGURA 5.1 Modelo de diagnóstico e ação de coaching.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Simplificando as coisas

Em casos mais simples e rápidos, o modelo de diagnóstico e ação do coaching pode ser reduzido a quatro etapas, envolvendo diagnóstico, definição de metas e planejamento da ação, intervenção e avaliação dos resultados, como na figura a seguir:

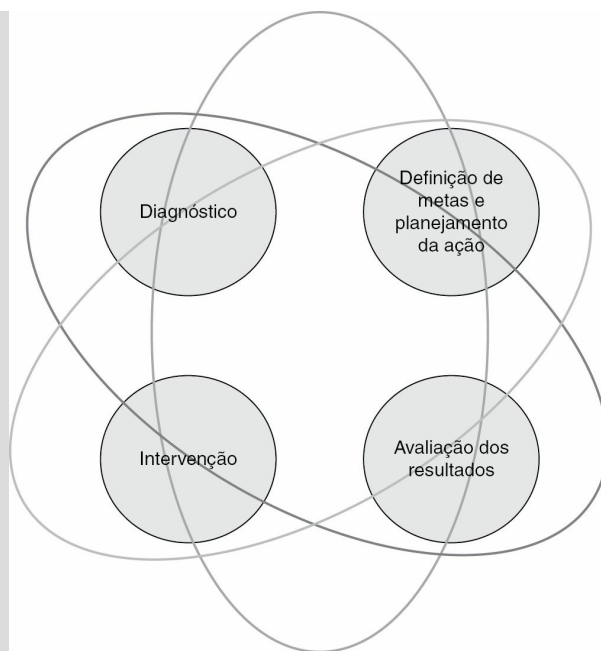


FIGURA 5.2 Modelo simplificado de diagnóstico e ação de coaching.

Cada uma das seis etapas do modelo será discutida rapidamente a seguir. Ao longo deste livro retornaremos ao modelo.

O relacionamento com o cliente

É a etapa inicial de *rapport*, aquecimento e envolvimento com o cliente. Trata-se de desenvolver as bases prévias para um relacionamento aberto e de íntima confiança entre o *coach* e o cliente. É importante que esta etapa seja amigável, franca, sincera e extremamente receptiva para que haja confiança mútua no decorrer de todo o processo. Ambas as partes devem se abrir para criar um ambiente que facilite a busca de toda informação necessária, bem como esclarecer expectativas, abrir o jogo, encorajar perguntas, negociar metas e reconhecer um trabalho bem feito. O cliente deve ser sempre instigado e encorajado a oferecer informações, relatar suas experiências pessoais, expor seus problemas e necessidades, seus planos e aspirações, ajudar no esclarecimento de causas e consequências, corrigir falhas e melhorar continuamente seu desempenho em busca da excelência.

DICAS

Quem é o cliente?

O cliente do processo de coaching pode ser uma pessoa ou uma equipe, pois estamos tratando de coaching corporativo. Nada impede que seja um departamento ou toda a organização. O coach pode trabalhar com um só indivíduo de cada vez em uma cadeia de clientes, como pode envolver uma equipe em conjunto. O importante é que o cliente ou clientes estejam integrados dentro de uma organização. Esta funciona como o ambiente que rodeia externamente o cliente e que influencia o seu comportamento.

Diagnóstico

É o levantamento inicial de dados e informações que balizarão todo o processo. Para alcançar eficácia, o *coach* precisa conhecer o ambiente integral dentro do qual o processo irá acontecer. Para tanto, é necessário obter informações relevantes, tanto da parte do cliente, como de outras fontes que se tornem necessárias. Principalmente, com relação à organização que o envolve.

O diagnóstico representa a etapa de busca de dados e informações que possam proporcionar uma maneira ampla e confiável de visualizar a situação e compreendê-la como um todo.

DICAS

O mapeamento da informação

A busca de informação é o passo inicial da etapa de diagnóstico. Para que o relacionamento entre coach e cliente seja transparente é necessário que toda informação relevante seja transmitida pelo cliente. O processo somente fica completo na medida em que toda a informação necessária seja obtida pelo coach. A informação que se busca estará completa a partir do momento em que permita visualizar a situação em que se encontra o cliente e que o influencia diretamente.

- 1.** Identifique: causas e efeitos, requisitos, necessidades, aspirações, situações, problemas, dificuldades, enfim, tudo o que seja relevante para o processo.
- 2.** Input ou upload – repositórios de conhecimento a serem oferecidos ao cliente.
- 3.** Integre: ferramentas para colaborar, orientar e mudar.

4. Interprete: os dados colhidos em um mapa dinâmico que permita visualizar a situação integrada de todos os elementos e suas relações.
5. Institua: amplie o mapa dinâmico para verificar conexões entre os dados e obter insights a respeito.
6. Informe: regularmente o cliente a respeito dos resultados e possíveis dados adicionais.
7. Invista: em processos adequados para aumentar o valor dos dados e seus significados ao cliente.
8. Implemente: adicione outros dados colhidos de outras fontes para melhor compreender e explicar a situação geral.

É importante que o diagnóstico apresente os pontos fortes e fracos do cliente e as condições externas que o cercam, como oportunidades e ameaças existentes em sua organização ou mesmo fora dela, se necessário.

Diagnóstico externo (organização)	Diagnóstico do perfil do cliente	
	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades externas	<p>Aspectos positivos do cliente que devem ser explorados e incentivados frente a determinadas oportunidades existentes na organização.</p> <p>Abordagem agressiva.</p>	<p>Aspectos frágeis do cliente que precisam ser melhorados ou corrigidos para aproveitar determinadas oportunidades dentro da organização.</p> <p>Abordagem defensiva.</p>
Dificuldades e ameaças externas	<p>Aspectos positivos do cliente que devem ser explorados e incentivados para enfrentar dificuldades ou ameaças dentro da organização.</p> <p>Abordagem agressiva.</p>	<p>Aspectos frágeis do cliente que precisam ser melhorados ou corrigidos para enfrentar dificuldades ou ameaças dentro da organização.</p> <p>Abordagem defensiva.</p>

FIGURA 5.3 Exemplo de um modelo de diagnóstico do cliente.

Para que a etapa de diagnóstico seja ampla e completa, ela deve envolver toda a situação que envolve o cliente. Em outros termos, deve envolver, no caso, informações sobre a organização (situação) e sobre o cliente.

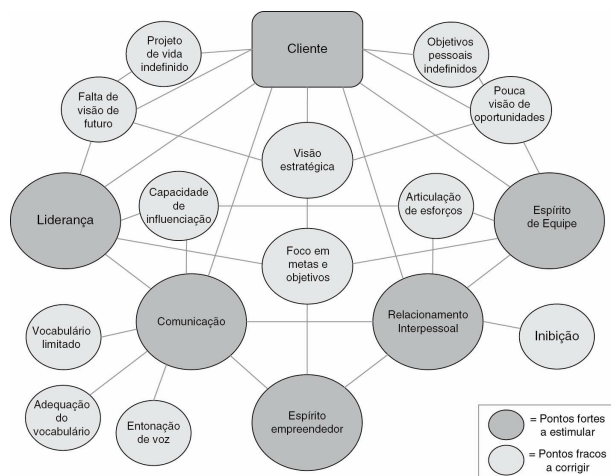


FIGURA 5.4 Infográfico sobre o diagnóstico do cliente.

DICAS

Diagnóstico da situação

A situação diagnosticada pode ser algo negativo ou positivo com que se defronta o cliente e para o qual ele deseja ajuda de alguém. De um lado, pode ser um problema, desafio, dificuldade, restrição, ameaça, inabilidade, incompetência que o cliente deseja ultrapassar ou, de outro lado, uma oportunidade, desejo, meta, alvo ou objetivo que o cliente deseja alcançar e que necessita de apoio ou ajuda para tanto. O coach deve investigar e definir com precisão o que o cliente pretende – consciente ou inconscientemente – alcançar com a sua ajuda e apoio. O papel do coach será sempre o de proporcionar diagnósticos, descobertas, insights, ajuda, retaguarda, aprendizado, conhecimento, mas sempre deixando liberdade para o cliente tomar suas próprias decisões. Afinal, o papel do coach será sempre de assessoria ou consultoria.

Nesta etapa de diagnóstico é importante entrar em perfeita sintonia com o cliente, capturar sua atenção e conquistar seu interesse e motivação pela continuidade do processo. Isso melhora o diálogo, onde o ouvir é mais importante do que o dizer. É ouvindo que se sabe exatamente o que e quando dizer. Conhecendo as necessidades, desejos, problemas e preocupações do cliente o *coach* pode ajudar a identificar os objetivos do cliente.

Busca de informações a respeito do ambiente organizacional

De um lado, para obter um conhecimento profundo das necessidades, carências, estilos, características da organização dentro da qual o processo vai acontecer. Este é o ambiente organizacional dentro do qual o processo de *coaching* é realizado. O *coach* deve levar em conta a importância do contexto organizacional, bem como o negócio da organização e os aspectos básicos que determinarão a maneira como o processo deverá ser conduzido.

Essas informações fundamentais de apoio ao processo são:

1. Missão organizacional.
2. Visão de futuro da organização.
3. Estratégia organizacional e principais objetivos do negócio.
4. Valores organizacionais e prioridades da organização.
5. Cultura organizacional.
6. Arquitetura organizacional.
7. Estilo de gestão desejado pela organização.

A ideia é conhecer o que a organização requer e espera do cliente. O que ela espera dele e o que ele pode oferecer. Isso ajuda a definir os objetivos do processo de *coaching*.

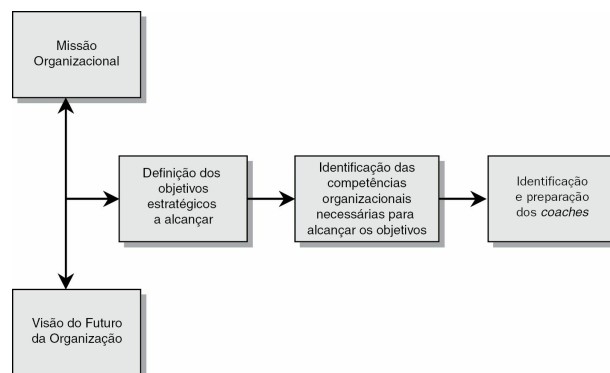


Figura 5.5 A base referencial para obtenção de dados sobre a organização.

Busca de dados a respeito do cliente

Aqui, o propósito é conhecer profundamente as necessidades, carências, características do cliente individual ou grupal. Conhecer o cliente, suas características de personalidade, seus valores pessoais, suas habilidades e competências, suas carências e necessidades, constitui o principal objetivo desta etapa. Afinal, diagnóstico (do grego, *diagnostikós* = diagnose), no nosso caso, não é a qualificação dada por um médico a uma enfermidade ou estado fisiológico com base nos sinais que observa, mas aqui prevalece o mapeamento das características que definem o cliente e principalmente seus objetivos pessoais e profissionais. O diagnóstico se faz através do levantamento de dados e informações que esclarecem a situação do cliente e ajudam a definir o que deve ser feito e os resultados que devem ser alcançados através de uma determinada terapêutica.

Aproveitando a matriz do Boston Consulting Group (BCG) sobre o portfólio de produtos, é interessante adaptá-la ao portfólio de competências do cliente, da seguinte maneira.¹

Assim, o diagnóstico define a terapêutica: em outras palavras, o planejamento daquilo que deve ser feito para alcançar as metas e os resultados desejados.

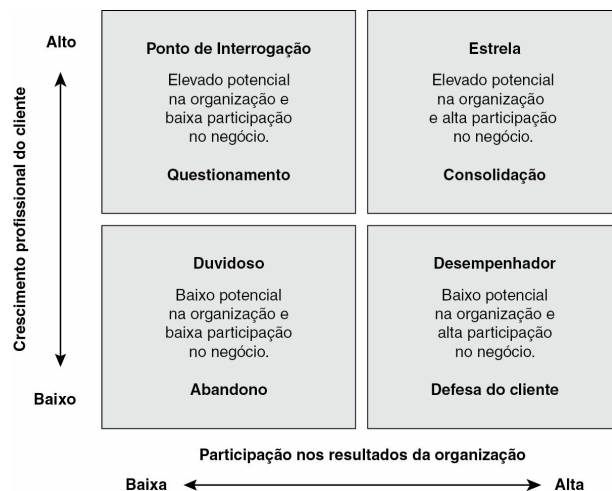


FIGURA 5.6 Adaptação da matriz BCG ao diagnóstico do cliente.

Portfólio	Cliente estrela	Cliente desempenhador	Ponto de interrogação	Cliente duvidoso
Crescimento do cliente	Expansão rápida	Pequena expansão	Expansão rápida	Expansão em queda
Participação na organização	Participação elevada	Participação alta	Participação baixa	Participação em queda
Características do cliente	Exige investimentos	Altamente rentável	Demanda investimentos	Consome recursos
Objetivos estratégicos	Transformar em vaca leiteira	Colher lucros	Desenvolver ou retirar da empresa	Retirar ou sobreviver

FIGURA 5.7 Posicionamento do cliente e possíveis ações da empresa.

DICAS

Entendendo o cliente

É importante que o coach saiba ouvir e entender os pontos de vista do cliente, sem apresentar nenhuma crítica velada ou aberta. O coach precisa respeitar os pontos de vista do cliente, para que este respeite os seus. Nesta etapa de diagnóstico junto com o cliente, o coach deve utilizar preferivelmente os seguintes verbos:

- Investigar: com perguntas abertas para receber informações detalhadas sobre o que, onde, quando, quanto, para que a respeito do assunto.
- Analisar: com perguntas abertas para receber explicações claras e explícitas sobre o porquê das coisas.
- Sondar: a opinião do cliente a respeito do assunto que está sendo tratado.
- Avaliar: o grau de importância para o cliente e como o assunto está influenciando-o e como.
- Sugerir: se seria interessante ou alguma boa ideia a respeito do assunto.
- Perceber: como o assunto tratado traz algum impacto ou influência sobre o cliente.
- Identificar: causas e consequências.
- Comentar: para provocar manifestações do cliente a respeito do assunto tratado.
- Sugerir: conexões, pontos de vista "ou".
- Reforçar: a necessidade de compreender perfeitamente os pontos de vista do cliente.
- Provocar: propor enfoques para avaliar a respostas emocional do cliente.

Definição de metas e resultados a alcançar

A partir do conhecimento das características e requisitos da organização e do

cliente torna-se possível fazer um diagnóstico e definir o foco a ser adotado pelo *coach* em seu relacionamento com o cliente. Assim se pode localizar o que deve ser feito e definir a meta a ser atingida pelo processo e os resultados a serem alcançados. Isso é fundamental para que o processo tenha um fim, um objetivo definido e um resultado claro a ser alcançado e que servirá como indicador ou métrica que medirá o progresso de todo o processo. Para tanto, o *coach* deve medir a atratividade do cliente e sua posição e força na empresa.

A definição de metas e resultados a alcançar deve ser feita através de uma negociação entre o *coach* e o cliente. Ambos devem discutir os recursos que ambos devem oferecer e investir e os objetivos almejados em decorrência.

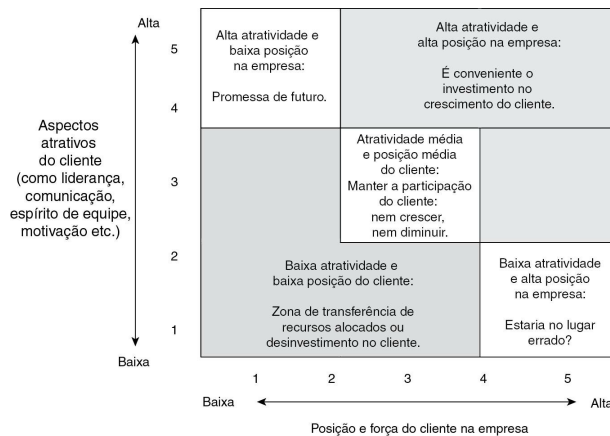


FIGURA 5.8 A atratividade do cliente e sua posição na empresa: qual o caminho a seguir?

Sempre que possível, é desejável definir além de metas finais algumas metas intermediárias em algumas etapas do processo, principalmente no estágio das ações de intervenção planejadas. Com isso, fica mais fácil acompanhar o progresso frente à meta final.

O coach deve, juntamente com o cliente, definir as metas e objetivos a alcançar, tais como:

- Desenvolvimento de competências do cliente.
- Melhoria no relacionamento.
- Planejamento da carreira.
- Impulso no desenvolvimento da carreira.

- Melhoria da criatividade e inovação.
- Desenvolvimento do estilo de liderança adequado ao cliente.
- Desenvolvimento da liderança.
- Visão estratégica.
- Melhoria na comunicação.



FIGURA 5.9 Definição de metas do coaching.

E importante que todo o processo de *coaching* esteja orientado para alcançar os resultados desejados. As metas devem ser:

- *Mensuráveis*: tanto do ponto de vista quantitativo ou qualitativo e que permitam avaliação do progresso ou avanço.
- *Específicas*: ou seja, acompanháveis para avaliar o progresso e mensuráveis.
- *Alcançáveis*: ou seja, possíveis de alcançar e baseadas em resultados temporais.
- *Difíceis de alcançar*: que representem verdadeiros desafios pela frente,

mas não impossíveis de realizar.

- *Desejadas*: as metas precisam ser almejadas pelo cliente e não pelo *coach*.
- *Relevantes*: as metas precisam ser importantes e que valham a pena o custo de alcançá-las.
- *Necessárias*: as metas precisam ser necessárias e suficientes para alcançar os resultados que o cliente almeja.

QUAIS AS METAS DO CLIENTE QUE O COACH PODE PROPORCIONAR AJUDA

- Novas soluções para situações problemáticas.
- Criação de novos produtos ou serviços.
- Melhoria de métodos ou processos de trabalho.
- Satisfação dos clientes.
- Atendimento a expectativas dos stakeholders.
- Maior produtividade.
- Melhoria da qualidade.
- Melhoria na tomada de decisão.
- Melhoria no foco em objetivos e resultados.
- Visão estratégica do negócio.

O importante é que as metas de curto prazo e os objetivos de longo prazo do *coaching* sejam múltiplos e variados. Daí, a necessidade de tê-los sempre claros e explícitos para não perdê-los de vista.

Planejamento da ação

Constitui o planejamento dos passos a serem dados, das técnicas e ferramentas a serem utilizadas e o caminho traçado para alcançar a meta e oferecer os resultados desejados. Aqui se delineiam os métodos e técnicas a serem adotados, a sequência dos passos necessários para modificar o desempenho e aprumá-lo na direção desejada. Procure evitar planos enlatados que visam à

uniformização ou padronização de critérios. Lembre-se das diferenças individuais das pessoas. Cada uma delas quer algo que seja rápido, eficiente e, sobretudo, adequado e ajustado às suas características pessoais.

O plano de ação envolve ações de mudança e que são ações de intervenção que o *coach* deverá ajudar o cliente a executá-las. O *coach* e o cliente devem planejar juntos, mas quem deve executar é o cliente.

As ações de intervenção podem ser de várias naturezas, a saber:

- *Natureza educacional*: para ampliar conhecimentos e competências e mudar expectativas e comportamentos.
- *Natureza transacional*: para mudar estilos de relacionamento com pessoas.
- *Natureza estruturadora*: para mudar a maneira de se comunicar e conviver com os outros.
- *Natureza impulsionadora*: para motivar o cliente no sentido de estimular o espírito empreendedor.
- *Natureza sintetizadora*: para incrementar a visão sistêmica e holística do cliente.

QUAL É O PLANO?

Todo plano é um conjunto integrado de etapas que se sucedem até chegar ao objetivo ou meta traçados como alvo. O plano estará completo quando o alvo for alcançado. Pode ser uma agenda ou calendário de reuniões ou encontros, como um conjunto de ações definidas em um espaço de tempo. Como já afirmamos, o planejamento da ação de coaching pode ser destinado a alcançar várias e diferentes metas, a saber:

- Aumentar a eficiência e eficácia do desempenho atual do cliente.
- Melhorar suas competências em liderança.
- Desenvolver outras competências gerenciais, como comunicação, construção de equipes, capacidade analítica, tomada de decisões, dar e receber feedback, motivação, negociação, inteligência emocional.
- Melhorar e ampliar a visão de futuro do cliente.

■ Ajudar o cliente a alavancar sua carreira.

O papel do coach é ajudar o cliente ou sugerir a ele o planejamento da ação.

O planejamento deve ser feito a quatro mãos e pode estar desenhado em uma agenda, calendário ou em um cronograma do tipo gráfico de Gantt, no qual cada mês está dividido em 4 semanas, conforme figura a seguir. As linhas fechadas representam a duração dos períodos de cada etapa e podem ser alteradas de acordo com o andamento do processo. Cada etapa de ações pode ser desdobrada em detalhes conforme cada caso.

É interessante que cada uma das partes envolvidas participe ativamente do planejamento e do acompanhamento das ações até o término do processo. É importante que a cada etapa concluída seja feita uma revisão cuidadosa dos progressos e uma reavaliação das atividades futuras. Em outras palavras, o planejamento não é feito de maneira definitiva, mas flexível o bastante para acomodar mudanças e correções pela frente.

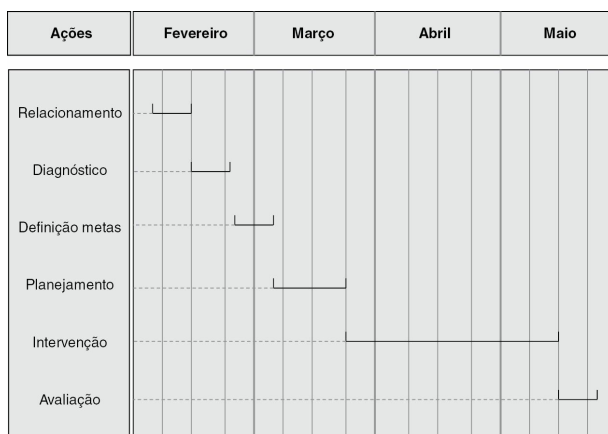


FIGURA 5.10 Exemplo de planejamento da ação de coaching.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como utilizar a algoritmia?

A algoritmia é a ciência do cálculo ou dos números em conjunto. Ela compreende a aritmética e a álgebra. Está correto? Em termos. O algorismo (do matemático árabe = Al Khowarizmi

(780-850) que sentiu a necessidade de fazer cálculos sem a ajuda de ábacos, dedos, pedras ou outros recursos de sua época) é um processo de cálculo ou descrição sucessiva de ações elementares apresentadas com rigor, possibilitando a resolução de determinados problemas. Neste sentido, a gramática, uma receita de culinária, uma bula de remédio, instruções para montar um produto ou uma listagem de procedimentos são exemplos de algoritmo como um conjunto de instruções explícitas. Os algoritmos invadem as nossas vidas a todo momento. Um programa de computador ou um fluxograma correspondem a uma sequência ordenada de passos ou ações para realizar uma determinada tarefa ou objetivo (resolução de problemas).² Assim, a algoritmia ultrapassou de longe o mundo dos números para envolver desdobramentos deles, como previsões, tendências, insights, comportamentos, big data, analytics a partir deles. Google, Facebook, econometria, previsão do clima, tendências do consumidor, internet das coisas, que o digam. Só falta o coaching fazer uso da algoritmia. Qual é a sua opinião a respeito?

Você concordaria em criar algoritmos para casos de coaching, tais como:

- Liderança;
- Comunicação;
- Motivação;
- Tomada de decisão;
- Definição de metas e objetivos;
- Planejamento;
- Organização;
- Controle;
- Carreira;
- Foco em resultados;
- Relacionamento humano?

Intervenção

É a etapa de implementação da ação através do relacionamento direto entre *coach* e cliente através do comprometimento da parte de ambos de alcançar a meta desejada. Constitui o estágio propriamente dito de *coaching* e de execução e acompanhamento do processo (*follow-up*).

DICAS

A busca da eficácia gerencial

William J. Reddin³ nos dá algumas dicas interessantes sobre como conduzir a etapa de intervenção no processo de coaching. Em seu livro Eficácia Gerencial explica que todo gestor é continuamente solicitado a ser eficaz em uma extensa variedade de situações e a sua eficácia pode ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada em situações de mudança. A eficácia é o grau em que o gestor alcança as exigências de produto (resultado) de sua posição.

Para ele, o comportamento gerencial deve se basear em três dimensões (3D), a saber:

- 1. Sensitividade situacional:** é a habilidade para diagnosticar situações e as forças que jogam na situação. A sensibilidade situacional é a capacidade de percepção do que acontece em uma dada situação.
- 2. Flexibilidade de estilo:** é a habilidade de se adequar às forças em jogo, uma vez analisadas e diagnosticadas. É o jogo de cintura e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças que ocorrem ao redor.
- 3. Destreza de gestão situacional:** é a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada. Envolve a capacidade de jogar em diferentes papéis simultaneamente.



FIGURA 5.11 As três dimensões do comportamento gerencial segundo Reddin.

Sua teoria 3D se baseia em seis conceitos fundamentais:⁴

- 1.** A mudança organizacional é um processo de reunir gestores em combinações pouco usuais: para intercambiar critérios sobre temas que devem ser discutidos em um clima de confiança e interesse, visando à conquista da eficácia. Os executivos – mais do que quaisquer consultores externos – são aqueles que melhor conhecem a organização e o que fazer com ela.
- 2.** O programa 3D não dá uma direção: propõe que se considere a eficácia como valor central, mas reconhece que os meios de obtê-la variam. Não propõe um estilo ideal, mas busca uma resposta para a pergunta: o que fazer para ser eficaz nesta situação?

3. Os gestores não aplicam tudo o que sabem: por isso, os cursos e conferências que fornecem apenas mais informação não resolvem o problema. A solução está em dar aos gestores a oportunidade de aplicar o que sabem.
4. A mudança deve envolver todas as unidades sociais: uma organização é integrada por indivíduos, equipes, departamentos, relações verticais e horizontais etc. Para que a mudança afete a totalidade da organização, todos devem participar do processo, sem nenhuma exceção.
5. A flexibilidade é condição necessária para a mudança: e deve ser estimulada para criar as condições para se alcançar a mudança.
6. Relação entre eficácia e situação: as situações administrativas podem ser visualizadas como campos de forças dinâmicas exercidas tanto pelos colaboradores, gestores, organização e tecnologia. Todo gestor está sujeito a elas e precisa saber alinhá-las devidamente, como na figura a seguir.



FIGURA 5.12 Os elementos situacionais da teoria D de Reddin: uma dimensão de 360 graus.⁵

Em toda situação, estes são os principais aspectos que o gestor deve identificar para reagir ou mudar. A eficácia é o grau em que o gestor alcança os resultados desejados de sua função. Para alcançar eficácia é necessário conhecer as "áreas de eficácia" (resultados desejados) e possuir as três habilidades gerenciais (diagnóstico, flexibilidade e gestão situacional). Cada gestor deve analisar o rol de sua função (não o insumo, mas o produto, o resultado) e verificar o que faltaria na organização se a sua função fosse suprimida. Isso identificaria os resultados que somente a sua função consegue entregar para a organização. É o papel desempenhado. Papéis confusos impedem a obtenção de eficácia. A identificação de papéis exige uma perfeita diferenciação entre insumo e produto.

Insumo	Produto
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de máquinas • Atendimento de pacientes • Concessão de créditos • Educação rural • Frequência à igreja • Mudança de atitude • Jogar futebol com arte • Ser eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas disponíveis • Pacientes curados • Cobranças pontuais • Aumento da colheita • Vida cristã • Mudança de comportamento • Ganhar a partida • Entregar resultados

FIGURA 5.13 Diferenças entre insumo e produto.

Portanto, a eficácia é resultado do produto, não do insumo. O gestor capaz de identificar com precisão as suas “áreas de eficácia” pode estabelecer e alcançar objetivos claros. E pode medir sua eficácia e, principalmente, aumentá-la. O mesmo deve ser feito em relação aos membros de sua equipe e concentrando-se no controle do produto (resultado) de cada posição ao invés de controlar as atividades. Afinal, a gestão se mede pelos resultados que entrega.

O objetivo mais importante do gestor é liberar, canalizar e ampliar a enorme reserva de eficácia potencial que ele e todos os membros de sua equipe possuem. O coaching parece ser a melhor ferramenta para isso.

Ação de intervenção

A etapa de ação de intervenção é desenvolvida através de reuniões periódicas entre *coach* e cliente e envolve ações planejadas de ambas as partes, em que o *coach* intervém e o cliente responde através de ações de sua parte. Ambos participam de maneira ativa e paralelamente:

1. Ações do coach

Planejar, ensinar, treinar, desenvolver, ouvir, comunicar, dialogar, acompanhar, motivar, avaliar resultados, proporcionar retroação continuamente ao cliente.

2. Ações do cliente

Aprender a aprender, aprender sempre, melhorar sua capacidade de aprender, aprender mais rápido, dialogar com o *coach*, proporcionar

retroação ao *coach*, avaliar seu progresso, definir novos objetivos, melhorar seu estilo de comportamento profissional, desenvolver habilidades e competências, crescer profissionalmente e buscar o alcance de seus objetivos pessoais ou profissionais.

3. Interações entre ambos

através de reuniões periódicas ou esporádicas em que ambos – *coach* e cliente – trocam ideias a respeito do andamento do processo e planejam ações mútuas. A participação de ambos é sempre dinâmica e interativa.

PAUSA PARA REFLEXÃO

A escolha do local

Na prática, *coach* e cliente precisam de um local físico ou virtual adequado para se reunir, dialogar, trocar ideias, definir metas de curto prazo e objetivos mais distanciados, planejar ações, discutir meios, resolver problemas, analisar o progresso alcançado e avaliar resultados. Ou reprogramar constantemente tudo isso. Seja um espaço físico ou virtual, é necessário um ambiente tranquilo, agradável e sem quaisquer interrupções da parte de ambos, e que permita um encontro livre de qualquer interferência ou ruído. O local de encontro pode ser sempre o mesmo ou mutável, de acordo com a vontade de ambos.

Seguimento (follow-up)

Tanto o *coach* como o cliente devem seguir uma agenda comum de ações que permita um acompanhamento do progresso tanto das intervenções, ações e resultados do processo. Para tanto, se faz necessária uma agenda de compromissos para acompanhar o processo em toda a sua extensão. Essa agenda deve ser elaborada por ambas as partes e constantemente atualizada para permitir acompanhar o andamento do processo.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Técnicas eficazes de coaching⁶

1. Criar um contexto de coaching:

- Identifique o seu propósito no papel de coach como apoio ao desenvolvimento e eficácia geral do cliente.
- Estabeleça parâmetros. Defina se você pretende focalizar somente sua eficácia ou a do cliente ou partir para uma abordagem mais ampla.

2. Ouvir ativamente a pessoa:

- Limite interrupções de outras pessoas ou de você.
- Reflita sobre o que você vai ouvir e não como você resolverá o problema.

3. Fazer perguntas claras e objetivas:

- Veja o objetivo da interação como ajudar o cliente a buscar um caminho ou responder sobre o que seja melhor para ele.
- Não dê conselhos, mas assuma o papel de responder às questões que abram novas possibilidades ou explorem suposições.

4. Proporcionar feedback rápido e útil:

- Ajude o cliente a identificar suas fraquezas ou dificuldades para corrigi-las ou ultrapassá-las.
- Seus insumos deverão ajudá-lo a esclarecer e priorizar quais necessidades deverão ser atendidas.

Retroação (feedback)

A prática de dar e receber retroação representa dar e receber ajuda e aumentar a reciprocidade entre *coach* e cliente. Essa retroação – seja positiva (ampliar, incentivar, aumentar) ou negativa (reduzir, freiar, diminuir) – deve ser constante, imediata ao resultado de cada ação e de preferência de natureza de reforço no aprendizado do cliente para aumentar a consistência de seu progresso no alcance do objetivo do processo. Isso permite uma realimentação e reforço que beneficia tanto o *coach* como o cliente.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O coaching permite ao cliente

- Entregar resultados melhor e mais rapidamente.
- Redefinir prioridades.
- Aumentar o engajamento.
- Identificar novas oportunidades.
- Demonstrar potencial e valor.
- Aumentar o compartilhamento de boas práticas.
- Aumentar sua produtividade através de maior eficiência e eficácia.
- Obter maior flexibilidade no estilo de gestão.
- Maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

Avaliação dos resultados

Em gestão tudo deve ser medido e avaliado. Mensurar é uma tarefa importante em qualquer área da gestão. Esta é a etapa final do processo, mas que deveria estar presente em todas as etapas do *coaching*. Medir o progresso, as dificuldades e obstáculos, bem como as facilidades e adequações é imprescindível no andamento de todo o processo. O resultado final pode ser excelente e, assim, fechar positivamente o processo. Mas, quando ocorre uma avaliação medíocre deve-se retornar a um novo diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, implementação etc. E daí a necessidade de retroagir no processo, isto é, retornar ao ponto inicial de diagnóstico, redefinição de metas, replanejamento da ação, nova ação de intervenção e nova avaliação de resultados. Isso não impede que, após cada etapa, se deva retornar à etapa anterior do processo para melhorá-la, realimentá-la, alterá-la ou modificá-la totalmente, caso necessário. O processo deve ser flexível e adaptável a novas circunstâncias que possam surgir pela frente.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O que deve ser medido?

Sempre existe a necessidade de definir o que deve ser medido para averiguar se os resultados alcançados são adequados ou suficientes. Em tudo, há que se pensar em

indicadores, métricas, objetivos ou resultados a alcançar para permitir uma mensuração daquilo que já foi feito, do que está sendo feito e do que falta ainda a alcançar pela frente. Tanto o coach como o cliente devem em conjunto definir as métricas e mensurar os resultados em jogo.

O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando

Há várias maneiras de avaliar o desempenho do cliente. Ele está condicionado a três aspectos importantes:

1. *NA: nível de aspiração*: aquilo que o cliente acredita que pode fazer.
2. *NE: nível de expectativa ou autoavaliação*: aquilo que ele acredita que conseguiu fazer após realizada a tarefa.
3. *NR: nível de realização*: aquilo que ele realmente consegue fazer na prática através de uma avaliação correta.

Acontece que nem sempre esses três níveis se situam no mesmo plano.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Dicas: Avaliação do desempenho

Antes de uma prova, após a explicação do que será feito e dos objetivos a alcançar, pergunta-se à pessoa a nota (entre 0 a 10) que ela acredita que conseguirá alcançar (NA = nível de aspiração). Após realizada a prova, pergunta-se à pessoa qual é a nota que ela acha que vai conseguir alcançar (NE = nível de expectativa). Feita a avaliação da prova tem-se o resultado concreto (NR = nível de realização). A figura a seguir mostra o que pode acontecer:

NA Nível de Aspiração	NE Nível de Expectação	NR Nível de Realização	Interpretação
Elevado O cliente acredita que pode fazer com tranquilidade. Notas: 7 a 10.	Elevado O cliente acredita que fez bem e com tranquilidade. Notas: 7 a 10.	Elevado O cliente realmente conseguiu fazer bem com tranquilidade. Notas: 7 a 10.	Quando os três níveis são equivalentes em elevado grau, a pessoa apresenta simultaneamente elevado NA, elevado NE e elevado NR. Trata-se de pessoa que aspira muito, espera muito do que faz e sabe fazer bem.
Regular O cliente acredita que pode fazer com esforço. Notas: 4 a 6.	Regular O cliente acredita que fez com muito esforço. Notas: 4 a 6.	Regular O cliente realmente conseguiu fazer com muito esforço. Notas: 4 a 6.	Quando os três níveis são equivalentes em grau regular, a pessoa apresenta simultaneamente NA regular, NE regular e NR regular. Trata-se de pessoa que aspira médio, espera médio do que faz e sabe fazer médio.
Baixo O cliente acredita que não tem condições de fazer. Notas: 0 a 3.	Baixo O cliente acredita que não teve condições de fazer. Notas: 0 a 3.	Baixo O cliente realmente não teve condições de fazer. Notas: 0 a 3.	Quando os três níveis são equivalentes em baixo grau, a pessoa apresenta simultaneamente baixo NA, baixo NE e baixo NR. Trata-se de pessoa que aspira pouco, espera pouco do que faz e sabe fazer pouco.

FIGURA 5.14 Os níveis de posicionamento das pessoas.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Exercício: como você interpretaria os resultados a seguir

Contudo, a similaridade entre os níveis nem sempre acontece. A pessoa pode ter várias alternativas de NA, NE e NR com diferentes dissonâncias. Ela pode ter uma elevada e absurda confiança em si mesma, avaliar aquilo que faz de maneira irreal e não conseguir fazer as coisas que deseja ou pensa que fez. Veja algumas alternativas a seguir:

- NA elevado × NE elevado × NR regular.
- NA elevado × NE elevado × NR elevado.
- NA elevado × NE regular × NR regular.
- NA regular × NE elevado × NR baixo.
- NA regular × NE regular × NR elevado.
- NA regular × NE elevado × NR baixo.
- NA baixo × NE regular × NR elevado.
- NA baixo × NE regular × NR elevado.
- NA baixo × NE baixo × NR baixo.

Como você interpretaria os resultados mencionados?

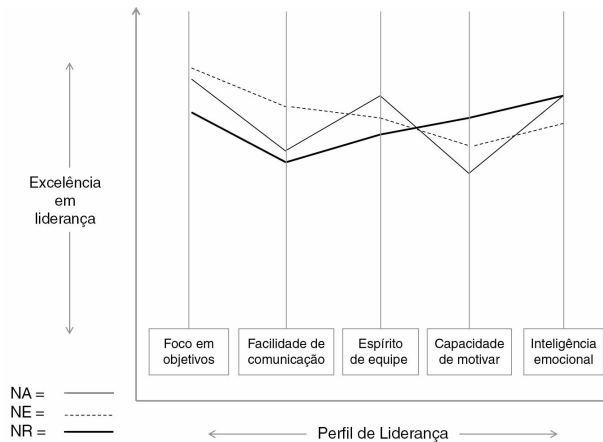


FIGURA 5.15 Exemplo de avaliação de resultados de um cliente.

A avaliação continuada

Desde o início até o final do processo de *coaching*, o *coach* precisa avaliar continuamente os resultados alcançados pelo cliente. Dependendo dos indicadores ou métricas utilizados, é conveniente adotar medições adequadas para avaliar o progresso em todas as etapas do processo ou o resultado final realizado pelo cliente. Uma outra modalidade de avaliação leva em conta dois aspectos importantes. De um lado, a motivação para progredir e alcançar resultados – o que constitui o lado subjetivo e psicológico que não pode ser ignorado – e, de outro lado o progresso ou realização por parte do cliente e que constitui o lado concreto do progresso realmente alcançado pelo cliente. O que o cliente está desejando progredir e alcançar e o que ele efetivamente alcançou. O *coach* precisa considerar esses dois aspectos na sua avaliação e que devem constituir os pontos de referência, verdadeiros índices tanto de engajamento e comprometimento, como de competência. Duas notas que devem ser atribuídas em cada etapa do processo e principalmente no estágio de ações planejadas e no final do processo, como na figura a seguir.

Avaliação	Motivação para realizar: Subjetivo Querer realizar	Progresso ou realização: Objetivo Saber realizar
Excelente	M5 = Altamente motivado, engajado e comprometido.	R5 = Excelente progresso ou excelente realização.
Boa	M4 = Muito motivado, bem engajado e comprometido.	R4 = Bom progresso ou boa realização.
Razoável	M3 = Razoavelmente motivado, engajado e comprometido.	R3 = Razoável progresso, razoável realização.
Pouca	M2 = Pouco motivado, pouco engajado e comprometido.	R2 = Pouco progresso ou pouca realização.
Nenhuma	M1 = Nada motivado, nada engajado ou comprometido.	R1 = Nenhum progresso ou nenhuma realização.

FIGURA 5.16 Matriz de avaliação do cliente.

A avaliação do cliente deve necessariamente levar em conta o seu estágio na carreira profissional. Em outras palavras, o seu grau de maturidade em termos de carreira e desenvolvimento profissional. O cliente pode estar em início de carreira e, portanto, um tratamento diferente do que teria se estivesse em um grau avançado na sua carreira profissional.

Fases do desenvolvimento da carreira

Um dos motivos mais frequentes do processo de *coaching* é o desenvolvimento da carreira do cliente. Todas as pessoas passam por vários estágios de carreira ao longo de suas vidas profissionais. Cada um desses estágios representa uma importante etapa na vida e em cada uma delas a pessoa adquire conhecimentos e define preferências por várias ocupações ou assuntos. Mas quase sempre, as pessoas costumam apresentar dúvidas ou indecisões a respeito de opções de carreira que se apresentam.

Os principais estágios desse ciclo de carreira são⁷:

- 1. Estágio de crescimento:** inicia ao redor dos 14 anos de idade e representa um período em que a pessoa desenvolve um autoconceito ao identificar ou interagir com outras pessoas, como familiares, amigos e

professores. No início deste período, assumir um papel é importante e a criança experimenta diferentes maneiras de agir que a ajudam a formar impressões de como outras pessoas reagem a diferentes comportamentos seus e contribuem para o seu desenvolvimento e sua identidade. No fim deste estágio, o adolescente começa a definir seus interesses e habilidades e a pensar realmente sobre as alternativas de ocupações que irá focalizar.

2. *Estágio de exploração:* é o período situado entre as idades de 15 a 24 anos em que a pessoa explora seriamente várias alternativas ocupacionais. A pessoa tenta encontrar nessas alternativas aquela que pretende concentrar seus interesses e habilidades e aprender na escola, nas atividades de lazer e no trabalho. No fim deste período, alguma escolha é feita e a pessoa tenta começar a estudar ou dedicar-se ao trabalho.

A tarefa mais importante da pessoa é desenvolver uma compreensão de suas habilidades e talentos e definir suas decisões educacionais com base em várias fontes de informação sobre alternativas ocupacionais.

3. *Estágio de estabelecimento:* é o período entre 24 a 44 anos aproximadamente. Neste período espera-se que a pessoa se engaje em uma ocupação de modo permanente. Trata-se de um período em que a pessoa testa continuamente suas capacidades e ambições contra a sua escolha inicial. Este estágio é geralmente constituído de três subestágios:

a. *Subestágio de tentativa:* durante este período que vai dos 25 aos 30 anos em média, a pessoa decide se o campo escolhido é viável ou acertado. Caso contrário, algumas mudanças serão feitas para buscar um caminho futuro melhor ou mais apropriado.

b. *Subestágio de estabilização:* no período dos 30 e 40 anos, se os objetivos ocupacionais são relativamente alcançados a pessoa faz um planejamento de carreira para determinar a sequência de promoções, mudanças no trabalho e algumas atividades educacionais poderão ser

necessárias para alcançar realmente os objetivos pretendidos.

- C.** *Subestágio de crise na carreira-média:* entre os 41 e 44 anos, a pessoa faz uma maior reavaliação de seus progressos em relação aos objetivos e ambições iniciais. Ela pode avaliar que não está realizando seus sonhos. Durante este período as pessoas decidem melhor o que é mais importante para seu trabalho e carreira em suas vidas. Nesta ocasião, elas se encontram face às difíceis escolhas entre o que realmente querem, o que realmente deve ser feito e o que deve ser sacrificado para alcançar seus objetivos de vida.
- 4.** *Estágio da manutenção:* entre as idades de 45 a 65, muitas pessoas simplesmente passam do subestágio da estabilização para o estágio da manutenção. Durante este período a pessoa cria um lugar no mundo do trabalho e mais esforços são direcionados para manter este lugar.
- 5.** *Estágio do declínio:* quando a idade avança e a aposentadoria se aproxima, este é o período da desaceleração e da preparação para a vida pós-trabalho. Muitas pessoas se defrontam com a redução de níveis reduzidos de poder e de responsabilidade e aprendem a aceitar e desenvolver novos papéis como mentores ou confidentes para os mais jovens. Ao se aposentarem, deixam a organização e buscam outras alternativas para o seu tempo e esforço expendido em outras atividades, seja no campo profissional ou no lazer.

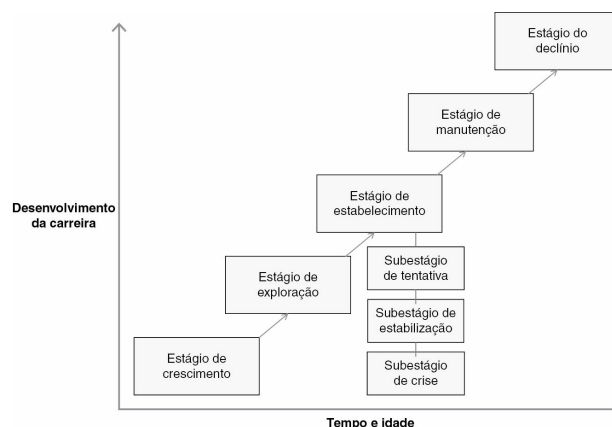


FIGURA 5.17 Os estágios da carreira profissional.

Saber em que etapa da vida profissional o cliente se situa, quais são seus conflitos ou indecisões, pode ajudar o *coach* e o mentor a definir seu planejamento e as ações de intervenção mais apropriadas.

Indivíduo

- Aceitar responsabilidade pela sua própria carreira.
- Assessar seus interesses, habilidades, competências e valores.
- Buscar informação e recursos para sua carreira.
- Estabelecer objetivos e planos de carreira.
- Utilizar oportunidades de desenvolvimento.
- Discutir com seu superior sobre sua carreira.
- Seguir através de planos realistas de carreira.

Gestor

- Proporcionar retroação periódica de desempenho.
- Proporcionar apoio e indicações de desenvolvimento.
- Participar de discussões sobre desenvolvimento de carreira.
- Apoiar os planos de desenvolvimento do colaborador.

Organização

- Comunicar missão, visão de futuro, políticas e procedimentos.
- Proporcionar oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- Proporcionar informação sobre carreira e programas de carreira.
- Oferecer uma variedade de opções de carreira.

FIGURA 5.18 Papéis no desenvolvimento da carreira profissional.⁸

Identificação da orientação ocupacional

Um aspecto importante nos processos de *coaching* e *mentoring* é a orientação profissional, já que estamos falando do *coaching* e *mentoring* dentro do contexto organizacional.

Um interessante modelo criado por um especialista em aconselhamento de carreira, John Holland,⁹ denominado *Vocational Preference Test (VPT)*, se baseia em seis tipos básicos de personalidade ou orientação profissional, a saber:

- 1. Orientação realística:** a pessoa é atraída para ocupações que envolvem

atividades físicas que requerem habilidades, força e coordenação. Exemplos incluem agricultura, fazendas, plantações, mecânica, montagem.

- 2. *Orientação investigativa:*** a pessoa investigadora é atraída para carreiras que envolvem atividades cognitivas (como pensar, organizar, estudar ou pesquisar, compreender mais do que atividades afetivas (como sentir, agir ou tarefas emocionais ou interpessoais). Exemplos incluem biologia, química, pesquisa e magistério escolar.
- 3. *Orientação social:*** a pessoa é atraída para carreiras que envolvem atividades interpessoais mais do que intelectuais ou físicas. Exemplos incluem psicologia clínica, serviços externos, vendas e trabalho social.
- 4. *Orientação convencional:*** favorece carreiras que envolvem atividades bem estruturadas, reguladas e regradas, bem como carreiras onde se espera que a pessoa se subordine às necessidades de outra pessoa ou da organização. Exemplos incluem contadores, funcionários e bancários.
- 5. *Orientação empreendedora:*** atividades que permitem influenciar outras pessoas ou impulsionar negócios atraem personalidades empreendedoras. Exemplos incluem gestores, advogados, empreendedores de novos negócios e executivos de relações públicas.
- 6. *Orientação artística:*** a pessoa é atraída para carreiras que envolve autoexpressão, criação artística, como executivos de propaganda, moda e músicos.

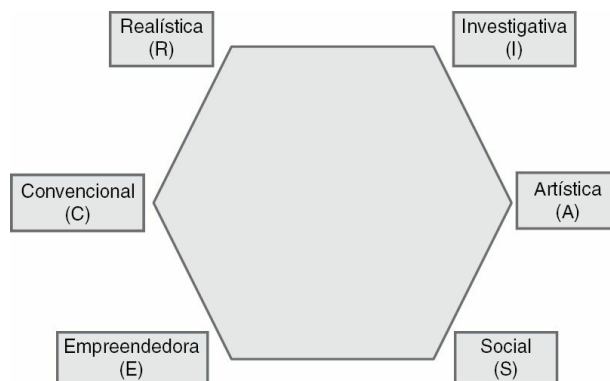


FIGURA 5.19 A escolha da orientação ocupacional.¹⁰

Segundo Holland essas seis orientações determinam os tipos de carreira que as pessoas escolhem. Conhecer a orientação ocupacional do cliente, no nosso caso, é indispensável para que o processo parta de um diagnóstico completo a seu respeito. Todavia, muitas pessoas têm mais do que uma orientação. Elas podem ser sociais, realistas e investigadoras, por exemplo. Quando essas orientações são compatíveis entre si tanto menor é o conflito interno ou indecisão que a pessoa sofre na escolha de sua carreira. A figura anterior representa um modelo de seis lados, cada um deles representando uma orientação pessoal. Quanto mais próximas, tanto mais compatíveis e, portanto, mais fácil a decisão de escolher uma carreira. Porém, quanto mais distantes ou opostas, tanto maior a indecisão pelo fato de envolver aspectos totalmente diferentes de orientação ou aptidões.

Realística	Investigativa	Artística	Social	Empreendedora	Convencional
Eletricista	Biólogo	Artista	Vendedor	Gestor agronegócio	Contador
Carpinteiro	Químico	Músico	Político	Empreendedor	Bancário
Engenheiro	Engenheiro	Fotógrafo	Ministro	Criador de negócios	Gestor de crédito
Fazendeiro	Geólogo	Repórter	Assistente social	Empresário	Prof. matemática
Soldado	Matemático	Pintor	Professor	Comprador	Militar
Militar	Médico	Escultor	Relações públicas	Agente de seguros	Secretária
Agronegócio	Psicólogo	Decorador	Conselheiro	Corretor de imóveis	Funcionário
Mecânico	Pesquisador	Prof. de arte	Educador físico	Gestor de lojas	Operário
Soldador	Sociólogo	Designer	Gestor de escola	Pesquisador	Empregado doméstico
Montador	Cientista	Maestro	Líder de equipe	Desenvolvedor de negócios	Pintor de paredes
Jardineiro	Inventor	Instrumentista	Religioso		

FIGURA 5.20 Exemplos típicos de orientação ocupacional.¹¹

O desempenho excelente depende não apenas da motivação da pessoa, mas também das suas habilidades. A pessoa deve ter uma orientação ocupacional que represente seus tipos de habilidades individuais a respeito da carreira. Claro, ela precisa também possuir determinadas aptidões que incluem inteligência geral, aptidão numérica, verbal, abstrata, mecânica, social etc.

Âncoras de carreira

O planejamento da carreira é um processo contínuo de descobertas em que a

pessoa desenvolve progressivamente um claro autoconceito ocupacional em termos de quais são os seus talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores pessoais. Na medida em que a pessoa aprende cada vez mais a respeito de si mesma ela percebe que existe uma âncora de carreira dominante, valores e preferências que a levam a escolher determinada carreira.¹² Âncoras de carreira são *pivots* ao redor dos quais a carreira de uma pessoa oscila. Uma pessoa consegue consciência delas como resultado do aprendizado sobre seus próprios talentos e habilidades, motivos, necessidades e atitudes e valores. Baseado em pesquisas, Schein lembra que as âncoras de carreira são difíceis de prever ao longo do tempo porque elas são evolucionárias tal como produtos de um processo contínuo de descobertas. Algumas pessoas jamais encontram as âncoras de carreira que deveriam perseguir. As experiências passadas de trabalho, interesses, aptidões e orientações podem convergir para um padrão significativo (ou âncora de carreira) que ajuda a mostrar à pessoa o que é mais importante na busca de uma escolha de carreira. Assim, Schein identifica cinco âncoras de carreira:¹³

- 1. Âncora técnico-funcional:** ocorre quando a pessoa tende a tomar decisões ao redor de determinadas áreas gerais do conhecimento humano. As decisões são influenciadas para permanecer ou crescer em seus campos técnicos ou funcionais previamente escolhidos. Assim, uma pessoa com forte pendor matemático tende a buscar profissões ligadas direta ou indiretamente com cálculos, como gestão financeira, engenharia, matemática, econometria ou estatística.
- 2. Âncora competência gerencial:** a pessoa mostra uma forte motivação para gerenciar e as suas experiências envolvem habilidades e valores requeridas para subir em posições mais elevadas. Em geral, uma posição de maior responsabilidade costuma ser a sua motivação principal. Para Schein esta âncora envolve algumas áreas como:¹⁴

- 1. *Competência analítica:*** habilidade para identificar, analisar e resolver problemas sob condições de informação incompleta e incerteza, como gestão de pesquisas quantitativas ou qualitativas, estatísticas, previsões ou cálculos complexos.
- 2. *Competência interpessoal:*** habilidade para influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar pessoas em todos os níveis de uma organização, como supervisão, gerência ou direção de empresas.
- 3. *Competência emocional:*** capacidade de enfrentar crises ou dificuldades ou de alcançar elevados níveis de responsabilidade com forte equilíbrio emocional e alta dose de resiliência pessoal.

Assim, a pessoa com forte pendor para atividades gerenciais pode optar por profissões como: administração de marketing, produção, finanças, recursos humanos ou empreendedorismo e novos negócios.

- 3. *Âncora de criatividade:*** a pessoa mostra uma necessidade de construir ou criar algo que possa ser seu próprio produto – um produto ou processo criado por ele e que leva seu nome, uma organização própria ou amedidar uma fortuna pessoal que reflete as suas realizações. Tudo isso por conta de usar sua imaginação e criatividade para proporcionar inovação.
- 4. *Âncora de autonomia e independência:*** a pessoa mostra uma necessidade de ser livre de qualquer forma de dependência ou submissão ou então elege uma organização onde possa ter suficiente liberdade e autonomia em suas atividades. É o caso do intraempreendedor, que constroi seu espaço e assume riscos em uma organização.
- 5. *Âncora de segurança:*** a pessoa mostra necessidade de segurança pessoal e psicológica escolhendo opções de manutenção de rotina e ausência de mudanças. É o caso de pessoas que preferem uma atividade que lhes assegure plena confiança e segurança em seu futuro profissional. Preferem, em geral, uma carreira única e duradoura, mas firme e estável.

O atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais

O *coach* deve saber identificar o perfil profissional do cliente e assegurar-lhe o tipo de futuro que se aproxime da sua orientação profissional, mas ao mesmo tempo que atenda às necessidades da organização. Esse casamento entre as necessidades individuais de carreira e as necessidades organizacionais deve ser prioritário.

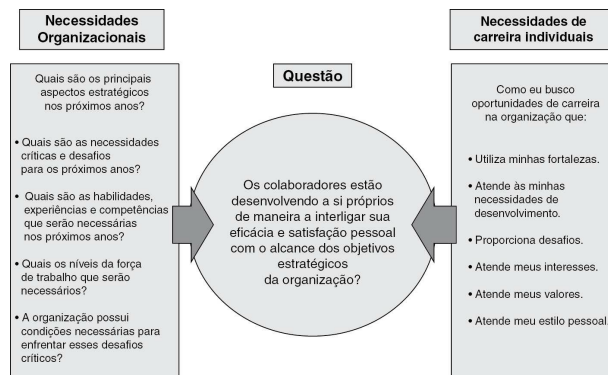


FIGURA 5.21 Interligando necessidades organizacionais e individuais.¹⁵

Em resumo, o modelo de diagnóstico e ação do *coaching* deve envolver dois objetivos básicos: de um lado, atender às expectativas do cliente e, de outro, atender às necessidades da organização. Um foco duplo para que todos saiam ganhando. E, na retranca, também o *coach* sai ganhando. Ou pelo menos, a satisfação de ter feito um bom trabalho e alavancado a carreira de alguém. Afinal, fazer parte da solução deve proporcionar uma enorme alegria ao *coach*.

Referências bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro, Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.
2. Charles E. Leiserson, Thomas H. Cormen, Ronald L. Rivest & Clifford Stein, Algoritmos: Teoria e Prática, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.
3. William J. Reddin, Eficácia Gerencial, São Paulo, Ed. Atlas, 1975, p. 58.

4. Jorge Chapiro e Edith Deutsch de Chapiro, “Desenvolvimento da Eficácia Organizacional”, São Paulo, Instituto de Organização Racional do Trabalho, Revista IDORT, jul/ago 1972, p. 7-13.
5. William J. Reddin, Eficácia Gerencial, op. cit., p. 86.
6. Adaptado de: S.A. Mobbly, “Judge Not: How Coaches Create Healthy Organizations”, Journal for Quality and Participation, 22, 1999, p. 57-60.
7. Donald Super & Others, Vocational Development: A Framework for Research, Nova York, Teachers College Press, 1957.

Vide também:

- * Edgar Schein, Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978, pags. 128-129.
 - * John Holland, Making Vocational Choices: A Theory of Careers, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.
 - * Richard Bolles, The Quick Job Hunting Map, Berkeley, CA, Ten Speed Press, 1979.
 - * Richard Bolles, What Color is Your Parachute? Berkeley, CA, Ten Speed Press, 1976.
 - * H.G. Kaufman, Obsolescence and Professional Career Development, Nova York, AMACOM, 1974.
8. Fred L. Ott & Peggy G. Hucheson, “Helping Employees Manage Careers, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1992, p. 56.
 9. John Holland, Making Vocational Choices: A Theory of Careers, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.
 10. John Holland, Making Vocational Choices: A Theory of Careers, op. cit.
 11. Adaptado de: Jo-Ida C. Hansen & David P. Campbell, Manual for the SVIV-SCII, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, Inc., 1985.
 12. Edgar Schein, Career Dynamics, op. cit., p. 128-129.
Vide também:
 - * Thomas Barth, “Career Anchor Theory”, Review of Public Personnel Administration, Vol. 13, nr. 4, 1993, p. 27-42.
 13. Edgar Schein, Career Dynamics, op. cit., p. 128-129.
 14. Edgar Schein, Career Dynamics, op. cit., p. 128-129.
 15. Zandy B. Leibowitz, Caela Farren & Beverly L. Kaye, Designing Career Development Systems, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1986, p. 41.

Aplicações do coaching

*Gerenciar não é mais a direção da coisa,
mas o contínuo aperfeiçoamento das pessoas.*

ALVIN TOFFLER

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- O foco do coaching.
- Como ampliar o contexto do coaching.
- Passos para montar uma agenda de coaching.
- Um passeio pela motivação para aprender.
- Teorias de conteúdo da motivação.
- Teorias de processo da motivação.
- Teoria da autodeterminação.

A mudança organizacional e a revitalização estratégica dependem de líderes talentosos e de pessoas realmente preparadas e mobilizadas. Por força disso, o desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar conhecimento, habilidades e competências que as organizações necessitam para serem bem sucedidas no mutável mundo de negócios de hoje. Alguns tipos de conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos através de ler, ouvir ou observar e aprender. Mas certas competências somente podem ser

adquiridas através da prática e experiência, pois requerem oportunidades para desempenhar, agir e aprender a partir de seus próprios erros e experiências diretas no trabalho. O processo de *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre *coach* e cliente e se baseia na orientação constante visando a aprendizagem contínua e sempre alavancada. Daí, a necessidade de constantes reuniões informais e espontâneas entre *coach* e cliente para discutir metas e objetivos, aumento da produtividade, desenvolvimento profissional, informações relevantes, retroação, diagnóstico de problemas e sua resolução, redução de incertezas etc. Apoio e suporte, motivação, estímulo, orientação e retaguarda são aspectos indispensáveis que não podem faltar nesse relacionamento.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como o executivo principal pode ajudar a formar coaches na empresa?

A formação e desenvolvimento de coaches dentro da empresa dependem muito da vontade e persistência do executivo principal. O que ele deve fazer para incrementar a criação e expansão de coaches dentro da sua organização? Eis algumas dicas:

- 1.** Crie um contexto de aprendizagem: passe a dar extrema importância ao aprendizado e à inovação dentro da sua empresa. Faça isso em todas as oportunidades que tiver. Ressalte o que está sendo feito nesse sentido e mostre o que ainda precisa ser feito. Premie iniciativas bem-sucedidas neste sentido. No seu conceito de visão organizacional inclua o aprendizado constante e o transforme em um dos valores básicos de sua empresa.
- 2.** Identifique as necessidades e carências de sua empresa: faça um diagnóstico do que a sua empresa necessita em termos de conhecimento e competências, elabore um mapeamento para saber onde as necessidades existem, tome por base a visão organizacional e os objetivos estratégicos para verificar o conhecimento e competências necessários para o futuro, busque recursos e meios para disponibilizar o conhecimento necessário e crie condições para a aplicação e transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos.
- 3.** Identifique os coaches reais e potenciais de sua empresa: faça um levantamento exaustivo de quais são os executivos que poderão ou que têm condições pessoais de serem os coaches. Dê a eles o apoio necessário e as condições para que se desenvolvam profissionalmente e façam o seu trabalho. Crie benchmarks pessoais em sua empresa e

ponha-os em evidência para serem conhecidos. Construa uma rede interna de coaches de coaches em sua organização para que sejam os multiplicadores do processo de ensinar-aprender. Mostre claramente que você precisa contar com o apoio deles. Se possível, seja você o primeiro coach.

- 4.** Ponha as pessoas em primeiro lugar: o executivo principal deve ter um profundo respeito pelas pessoas como seres humanos. Isso deve fazer parte dos valores organizacionais. Esse é o primeiro passo para criar condições de formar equipes de confiança, pessoas criativas com alto grau de iniciativa, autorrespeito, autodisciplina e espírito empreendedor onde se possa aplicar os conceitos de coaching.
- 5.** Deposite plena confiança nas pessoas: as pessoas precisam saber que são plenamente valiosas e confiáveis e que a cúpula conta com seu trabalho e com suas iniciativas de aprendizagem e de inovação.
- 6.** Ajude as pessoas a se autoatualizarem constantemente: crie e disponibilize todas as condições materiais e psicológicas para que as pessoas possam aprender continuamente em suas atividades e em seus relacionamentos. Construa um ambiente interno de desenvolvimento pessoal e organizacional rumo à excelência através de aquisição de habilidades e competências.
- 7.** Delegue, delegue, delegue: incentive a formação de equipes em sua empresa e que tenham autonomia e recursos próprios para trabalhar. Faça com que as equipes aprendam tomando decisões próprias e acompanhe os resultados e metas alcançados. Faça o empowerment valer a pena. E que seus executivos o acompanhem nessa jornada.
- 8.** Elimine todas as barreiras desnecessárias: faça com que todos os obstáculos ao sucesso das equipes e pessoas sejam localizados e removidos para que as pessoas possam aprender e aplicar tudo o que aprenderam em sua organização.
- 9.** Crie uma cultura de aprendizagem e de inovação: passe a desenvolver uma mentalidade favorável ao aprendizado, à criatividade e à inovação em sua empresa. Aplique mecanismos de reforço positivo recompensando abertamente comportamentos e ideias inovadoras, esforços de melhoria, preocupação com novos processos, produtos ou serviços e espírito empreendedor. Aproveite todas as circunstâncias para demonstrar que aprendizado e inovação constituem aspectos altamente importantes e que o coaching é a base da liderança em sua empresa.

Acontece que, em muitas organizações, os processos e atividades relacionados com a aprendizagem estão ocorrendo em relativo isolamento uns com os outros. Eles podem até se somar, mas dificilmente envolvem uma ação integrada ou sinérgica. Esses processos e atividades devem estar intimamente relacionados em diferentes maneiras e entre as diferentes áreas funcionais para poderem gerar valor para a organização. Neste sentido, uma ação

integrada de diferentes *coaches* pode ajudar muito.

O foco do coaching

Há vários níveis e abrangências do *coaching*. O *coaching* pode ser raso e superficial como pode ser profundo e intenso. Ele pode ter um foco estreito e de sintonia fina ou pode ser amplo e abrangente. Trata-se de uma questão de adequação que deve considerar vários e diferentes aspectos, como a estrutura organizacional, a cultura corporativa, as condições do ambiente de negócios, tecnologia e processos de trabalho, produtos e serviços oferecidos e, principalmente, as pessoas envolvidas na tarefa organizacional. Como já vimos anteriormente, o *coaching* requer uma prévia avaliação da situação e do entorno. O grau de profundidade e de abrangência depende de cada situação. Na medida em que todos os aspectos acima são dinâmicos e mutáveis, tanto maior a necessidade de fortalecer o ambiente de *coaching* dentro (e fora, envolvendo também *stakeholders* externos como fornecedores, distribuidores e clientes) da organização. O *coaching* foi talhado para a mudança e transformação.

Assim, independentemente do duplo ponto de vista de profundidade e de abrangência, o *coach* deve focalizar alguns aspectos básicos e fundamentais, a saber: pessoas, aprendizagem, competências, desempenho, resultados, futuro e liderança. Disso dependerá o êxito do *coaching*.

1. Foco nas pessoas

O *coaching* depende profundamente do toque humano. Deve haver emoção. E envolver uma relação dinâmica e sólida que exige confiança recíproca entre o *coach* e o cliente. Na verdade, o *coaching* deve se basear em um relacionamento humano que deve durar enquanto o cliente não esteja preparado definitivamente. É necessário que haja intensa retroação entre ambos – *coach* e cliente – para facilitar a compreensão mútua dos valores e o

intercâmbio de experiências. Trata-se de uma abertura em que o *coach* incentiva o cliente a compreender toda a retroação que a experiência proporciona e a analisar a situação sob novas perspectivas. Com a retroação, o cliente amplia a sua consciência e fortalece a sua autoestima.

Assim, o *coach* precisa conhecer o cliente, suas aspirações e necessidades, suas limitações e desafios, para ajudá-lo a identificar seus problemas e as possíveis soluções alternativas. É preciso conhecer as atitudes do cliente, seus valores e padrões pessoais de comportamento. Mais do que isso, o *coaching* se baseia em um compromisso de apoiar e ajudar o cliente a realizar metas nunca antes alcançadas. Para que haja sucesso, o conhecimento mútuo é indispensável. Se o *coach* deve conhecer bem o cliente, também este deve conhecer bem o seu impulsionador. Confiança recíproca é indispensável. E emoção também. O *coach* deve desenvolver sua inteligência emocional para poder lidar com o cliente, receber críticas ou até mesmo enfrentar reações negativas por parte dele. Deve criar um ambiente de trabalho agradável e acolhedor. Deve ter consciência de que sua posição hierárquica superior é passageira e transitória e valorizar o espírito de equipe. Deve transformar a função gerencial em uma oportunidade de crescimento para todos.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como os gestores trabalham

Sem dúvida alguma, o planejamento, organização, liderança e controle constituem as funções básicas das atividades gerenciais que todo gestor desempenha. Todavia, para fazer todas essas coisas o gestor precisa trabalhar com pessoas. Este é o lado comportamental da gestão. A liderança está presente em todas essas atividades. Tagiuri fez uma pesquisa que ajuda a ilustrar como a orientação para as pessoas está presente no trabalho dos gestores de hoje¹:

1. O gestor trabalha intensivamente com sua equipe de colaboradores sempre e em todos os momentos.
2. Ele se alia aos colaboradores para fazer o trabalho sem invadir seu território ou privando-os do reconhecimento de seus resultados.

3. Ele focaliza o diálogo no trabalho mais do que o trabalho que os colaboradores executam.
4. Ele aceita certo grau de hostilidade ou ressentimento de seus colaboradores – aspecto inevitável das relações humanas – especialmente quando há inequidade de poder.
5. Ele controla a tendência humana de usar a sua posição de poder para expressar hostilidade ou raiva.
6. Ele sublima a hostilidade ou agressão dos colaboradores em projetos e desafios do trabalho ou em competição externa.
7. Ele transfere experiência e conhecimento aos colaboradores e tenta controlar seu medo de que um subordinado venha a substituí-lo. Pessoas fracas tendem a se rodear de subordinados fracos. O bom gestor reconhece que sua experiência e conhecimento podem tornar-se obsoletos e que os colaboradores podem ter maior conhecimento que ele sobre muitos aspectos do trabalho.
8. Ele ajuda os colaboradores a conhecer as suas próprias forças e as suas fraquezas.
9. Ele ajuda os colaboradores a reconhecer e aceitar as características universais de equipes de trabalho. Ele despende muito tempo em balançar o conflito entre colaboração e competição entre colaboradores e os ajuda a compreender que o conflito é inerente à vida social.
10. Ele explica, quando necessário, os problemas que os colaboradores provocam devido ao seu comportamento, sem, todavia, tentar abafá-lo ou controlá-lo.

Dentro dessas circunstâncias, o gestor pode ser um líder, ou até mesmo um coach, se conseguir alçar por todos estes desafios. Foco nas pessoas é indispensável, seja na liderança ou no coaching. Mas é no coaching que o foco nas pessoas mais se manifesta.

2. Foco na aprendizagem

O *coaching* está centrado em desaprender e aprender continuamente. Isso impõe um alto nível de consciência a respeito da realidade, pois se não se pode desaprender coisas antigas e obsoletas é muito difícil aprender coisas novas. Para ensinar a aprender, o *coach* precisa ser antes de tudo um educador. O papel pedagógico do *coach* tem sentido certo: em uma época em que as pessoas precisam constantemente mudar seus comportamentos, aprender novas atitudes, incorporar conhecimentos, aumentar suas competências, realizar valores e alcançar expectativas o aprendizado passa a constituir a mola mestra do sucesso sustentável. O *coaching* deve assegurar

aprendizado contínuo e ininterrupto.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O real significado do aprendizado

De Geus² oferece uma interessante analogia sobre o aprendizado. Para ele, antigamente achava-se que as pessoas funcionavam como os automóveis: cada uma delas começava em um posto de gasolina (universidade) e enchia o seu tanque cerebral de conhecimento. A partir daí, passava a usar o seu combustível intelectual para avançar pela estrada da vida profissional. Até que o tanque se esgotasse. Segundo essa perspectiva, não existe necessidade de as organizações fazerem o aprendizado acontecer em maior escala, pois todo o conhecimento da empresa já está plantado na cabeça de seus funcionários. Bastava apenas buscá-lo de maneira extrativa ou predatória. O aprendizado já foi adquirido e bastavam apenas alguns toques esporádicos ou periódicos para mantê-lo em dia. Cada pessoa era paga por aquilo que já sabia. Quanto mais sabia mais devia ganhar. A educação não era um veículo para expandir a capacidade pessoal, mas apenas uma credencial para ingresso e permanência na organização. Assim, era um pecado alguém dizer que não sabia de algo ou que não conhecia nada a respeito de algo. Essa visão era refletida na maneira como as organizações recrutavam, selecionavam, remuneravam e promoviam as pessoas. Não havia espaço para alguém que admitia não ter todas as respostas e nem lugar para pessoas que procuravam antecipar novos eventos externos ou necessidades do mercado. A ideia de que a própria empresa poderia aprender algo por si não entrava na cabeça de ninguém.

Hoje, no mutável e dinâmico mundo dos negócios, essa suposição está completamente superada. Mas ainda predomina na cabeça de muitas pessoas. O conhecimento tem prazo curto de validade e precisa ser constante e continuamente repostado para garantir renovação e transformação para não se tornar rapidamente ultrapassado e obsoleto. A atualização permanente do conhecimento depende de aprendizagem igualmente constante e permanente.

Tipos de aprendizagem

Aprendizagem é hoje fundamental tanto para o sucesso pessoal como organizacional. Contudo, quem aprende não é a empresa, mas as pessoas que nela trabalham. O aprendizado individual precisa ser incrementado de maneira constante e permanente.

Piaget descreve dois tipos de aprendizado: por assimilação e por acomodação^{1b}:

1. *Aprendizado por assimilação:* significa absorver informações para as quais o aprendiz já possui estruturas montadas que possibilitam reconhecer e dar significado ao sinal. O cliente consegue perceber, assimilar e agir com base nessa informação. Isso acontece com o estudante que após estudar seu livro pode usá-lo para responder a uma pergunta da prova ou com o artesão que pode consultar uma técnica e usá-la em seu projeto de trabalho. Ingvar³ chama isso de memória do passado ou do futuro na qual a informação se encaixa. Para De Geus, a maior parte das informações utilizadas em decisões operacionais nas empresas se encaixa nessa categoria.⁴ É o caso dos bancos, quando reconhecem rapidamente no mercado o sinal de um aumento na taxa de juros. Eles já possuem todas as estruturas e procedimentos para poder dar significado ao sinal externo. Em todos os níveis organizacionais, cada instituição está pronta para assimilá-lo com rapidez, isto é, chegar a conclusões e, com base nelas, agir em decisões sobre depósitos, transações de empréstimos, operações no mercado financeiro ou qualquer outro negócio bancário. Para ele, é esta a atividade que a maioria das pessoas tem em mente quando pensa em aprendizado: serem expostas a fatos e assimilá-los intelectualmente com base em ideias e estruturas prontas que se coadunam com a situação. Essas ideias podem ser transmitidas de uma pessoa para outra. Esta é a atividade de aprendizado das tradicionais salas de aula ou palestras: é tão predominante que somos condicionados a equacionar o aprender com o ensinar. Lembra-se da premissa básica do velho TWI⁵ que foi a base de todo o treinamento de supervisores e gestores durante décadas a fio: se o aprendiz não aprendeu é porque o instrutor não ensinou. Nada mais ultrapassado! Para Piaget, no aprendizado por assimilação, as palestras e livros do aprendizado escolar convencional são suficientes.

2. *Aprendizado por acomodação:* significa uma mudança estrutural interna

nas crenças, ideias e atitudes da pessoa a partir do novo aprendizado. Aprender por acomodação exige muito mais, pois se trata de um processo fundado na experiência pela qual a pessoa se adapta às mudanças do mundo por meio de experimentos profundos dos quais participa plenamente, com todo seu intelecto e alma, não sabendo qual será o resultado final, mas ciente de que estará diferente quando sair do outro lado. Essa interação com o meio ambiente é que faz a pessoa crescer, sobreviver e desenvolver inteiramente o seu potencial.

O treinamento militar é um exemplo do aprendizado por acomodação, pois faz com que o recruta deixe de pensar ou agir da mesma forma que fazia antes. O mesmo se aplica a um curso universitário de boa categoria. Também as empresas bem-sucedidas têm uma forma de aprendizado por acomodação, na medida em que respondem a sinais de mudança no meio ambiente ao mudar sua própria estrutura interna. Novamente, De Geus lembra que um aumento na taxa de juros, no qual o gerente de banco tira de letra, tem um significado totalmente diferente para uma construtora imobiliária que esteja operando a todo vapor, pois tal aumento a levaria a fazer mudanças em sua estrutura interna.⁶ Ela teria de renegociar seus financiamentos, desfazer-se de parte de sua carteira de projetos, adiar ou mudar determinados projetos, tentar achar um parceiro para o negócio ou reorientar sua força de trabalho.

Na verdade, as duas formas de aprendizado têm sucesso quando estão inseridas juntas no processo de tomada de decisões. As decisões através das quais se chega a um entendimento novo e à tomada de alguma ação decorrente constituem verdadeiros meios de aprendizado por acomodação. Tomar decisões é aprender. Neste aspecto, as pessoas nas organizações aprendem o tempo todo. E esse aprendizado coletivo se denomina aprendizagem organizacional. Cada organização é uma organização que aprende quando toma decisões conjuntas e incentiva as pessoas a refletir, discutir entre si e decidir

o que fazer. O *coaching* pode ser útil no sentido de ajudar a organização a desenvolver ao máximo a sua capacidade de aprendizado. Esta reside na habilidade coletiva de aprender com a experiência e com o passado as lições além das fronteiras e do tempo.

Aprendizagem de primeira e de segunda ordem

Em sua obra pioneira sobre aprendizagem organizacional Argyris e Schön⁷ fazem uma distinção entre aprendizado de primeira ordem (que envolve a melhoria da capacidade da organização para atingir objetivos específicos e conhecidos) e o aprendizado de segunda ordem (que envolve a reavaliação dos objetivos e das crenças que os fundamentam). Assim, a criação de um novo produto envolve aprendizado de primeira ordem, enquanto o redesenho de um processo pelo qual os novos produtos são criados requer aprendizado de segunda ordem.⁸ Não basta a aprendizagem de primeira ordem. É necessário desenvolver a aprendizagem de segunda ordem, pois é esta que produz as mudanças mais profundas tanto nas pessoas como na organização.

Para aumentar a capacidade de aprendizagem organizacional deve-se construir um compromisso com a aprendizagem através do qual todas as pessoas sintam que o aprendizado é crítico para o sucesso delas e da organização e que ele requer um grande esforço da parte de todos. A necessidade de aprendizado pode ser moldada intelectualmente (para desenvolver competência, capacidade para a mudança, capacidade de competir) ou afetivamente (para o autodesenvolvimento de cada pessoa), mas sempre depende do compromisso de todos dentro da organização. Principalmente de seus executivos, a começar pelo executivo principal.

Passos para desenvolver a aprendizagem organizacional

Os principais passos para desenvolver e acelerar a capacidade de aprendizagem em uma organização são:⁹

1. Torne o aprendizado um elemento central e visível do intento estratégico: isso significa incluir o aprendizado entre os alvos estratégicos da organização. O aprendizado é estratégico e deve constituir uma ação global dentro da organização.

A Harley-Davidson tornou a curiosidade intelectual das pessoas um de seus valores essenciais. Ela pretende que todos seus funcionários desafiem o status quo e busquem novas maneiras para melhorar continuamente. Como diz o seu chairman Richard Teerlink: "todos os funcionários devem estar focados na questão do porquê as coisas estão sendo feitas da maneira atual. A revisão de mente aberta para cada aspecto da organização é condição essencial para o nosso sucesso".

2. Invista em aprendizado: o tempo e dinheiro investido em programas de treinamento para criar estratégias de aprendizado, atividades de aprendizado e compartilhamento das melhores práticas são sinais poderosos do compromisso da organização com o aprendizado das pessoas. As empresas precisam aprender a investir no aprendizado de seus colaboradores e a medir e incentivar o retorno desse investimento. Sem esquecer de que o aprendizado deve agregar valor à empresa, ao cliente e aos colaboradores e, sobretudo, produzir resultados concretos para todos os *stakeholders*. É um retorno vale a pena para todos.

3. Meça, compare e impulsione aprendizado: todos os processos empresariais podem gerar compromisso com o aprendizado. Quando por exemplo as pessoas acompanham ciclos de tempo nos processos – como rotação de inventário ou tempo de atendimento de pedidos – elas também estão melhorando sua capacidade de agir e responder – o que pode encorajar o aprendizado de melhorias contínuas. O *benchmarking* externo de concorrentes a respeito do mesmo processo também proporciona comparações úteis que produzem oportunidades de aprendizado. É o

aprender com o exemplo dado por outras empresas. Assim, o aprendizado pode estar presente em todas as atividades das pessoas. E pode ser medido e impulsionado. O *coaching* pode ajudar a fazer isso.

- 4.** *Crie símbolos de aprendizado:* prêmios e eventos para recompensar o desempenho encorajam a disseminação de novas ideias em toda a organização. Crie um constante reforço positivo reconhecendo e recompensando todos os esforços de aprendizado. Principalmente, aqueles que provocam resultados ou mudanças satisfatórias. E mostrando exemplos de como o aprendizado pode trazer benefícios para todos.

Além de criar um compromisso com o aprendizado, as organizações – elas próprias – também necessitam aprender a aprender cada vez melhor. É necessário aumentar a produtividade do aprendizado das pessoas para que no conjunto as empresas saiam ganhando.

Estilos de aprendizagem organizacional

Uma pesquisa em mais de 380 organizações ao redor do mundo identificou quatro estilos de aprendizagem, cada qual com diferentes implicações no desenvolvimento da capacidade de aprendizado na organização.¹⁰

- 1.** *Aprendizado através da melhoria contínua:* os executivos das organizações engajadas em melhoria contínua geram ideias através de uma constante determinação de melhorar o que está sendo feito. É uma abordagem incremental, progressiva e lenta. Eles trabalham detalhadamente com cada etapa do processo, usando sistemas de sugestões dos empregados, forças-tarefa, equipes de desenho de reengenharia, mapeamento de fluxos etc., analisando cada etapa e examinando como corrigir defeitos e melhorar o desempenho. A conclusão da pesquisa foi de que os aprendizes da melhoria contínua tendem a ter culturas mais burocráticas e uma capacidade menor de mudança do que os outros estilos

de aprendizado. Das empresas pesquisadas, 34% se identificaram com este método como o estilo dominante de aprendizado na organização.

2. *Aprendizado através da aquisição de competências:* algumas organizações demonstram compromisso com o aprendizado através da aquisição de competências (novos talentos ou ideias) de dentro e fora delas – fazendo rodízio das pessoas entre cargos ou entre as novas divisões ou então adquirindo companhias (fusões ou aquisições de empresas para incrementar o negócio) ou admitindo pessoas que possuam certas novas habilidades para o negócio. As empresas desta categoria tendem a ter uma amplitude mais estreita de novas ideias do que os outros tipos de aprendizado. Enquanto as competências adquiridas permitem produzir mudanças, as organizações respondem sendo mais competitivas. Quando as competências esgotam suas potencialidades torna-se necessário “comprar” outras competências lá fora para incorporá-las e delas extrair o máximo enquanto forem úteis. Das empresas pesquisadas, 25% se identificam com este método de aprendizado como seu estilo dominante.

3. *Aprendizado através da experimentação:* algumas empresas focalizam as tentativas de gerar novas ideias através da experimentação e do ensaio e erro. Eles procuram ser as primeiras em seus mercados com um novo produto ou com novas táticas de manufatura. A fábrica do Saturn da General Motors experimenta continuamente novos arranjos organizacionais e novas tecnologias de produção para ficar sempre na frente do mercado. São empresas que tentam novas ideias embora nem sempre bem testadas e nem sempre comprovadas. Elas agem com rapidez, mesmo sabendo que os riscos de fracassar são elevados. A pesquisa indicou que tais empresas enfrentam maior probabilidade de dificuldades em encontrar outras alternativas antes de agir e sem ter mapas cognitivos antes de agir. Todavia, elas apresentam maior capacidade para mudar. Das empresas pesquisadas, 21% se identificam com este método como seu estilo

dominante de aprendizado.

- 4. *Aprendizado através de ampliação de fronteiras:*** um grupo final de empresas gera ideias pelo aprendizado que as outras empresas fornecem. Elas aprendem com os erros e acertos das outras empresas. O *benchmarking* das melhores práticas do mercado é o lugar comum.

A pesquisa mostrou que este estilo de aprendizado gera muito mais alternativas (possibilidades de aprendizado), mas provoca dificuldade de coordenação, compartilhamento e implementação de novos conceitos.

Este estilo apresenta a menor capacidade para mudar, talvez devido ao fato de que os executivos tendem a olhar para fora para importar novas ideias e copiá-las ou imitá-las, embora eles mesmos não produzam ideias e mudanças dentro da empresa. Cerca de 15% das empresas pesquisadas identificou-se com este método como o estilo de aprendizado dominante.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Aprender com a experiência alheia

Motorola, Samsung, Whirlpool e Boeing enviaram centenas de funcionários ao Japão nos idos de 1980 e 1990 para aprender as tecnologias da manufatura japonesa. A General Electric fez um consórcio com a Toshiba, United Packaging e outras empresas não concorrentes para compartilhar as melhores práticas do mercado. A General Motors fez um empreendimento conjunto com a Toyota para aprender como os japoneses fabricavam carros mais baratos, econômicos e de melhor qualidade. O Japão havia aprendido com as empresas americanas a produzir, e posteriormente a inovar. Aprendeu tanto que passou a ensinar aos americanos como produzir carros melhores e mais baratos. A China está seguindo o mesmo caminho. O importante é não ter de reinventar a roda. A experiência alheia, quando excelente, proporciona um aprendizado que levaria anos para ser construído por conta própria. Esse é o fundamento do benchmarking.

Conhecendo o estilo de aprendizado e sabendo qual deles é o melhor para a estratégia organizacional e para a cultura e contexto ambiental da organização

o *coach* pode atuar de maneira mais inovadora, criativa e ajudar a gerar e generalizar ideias produtivas e eficazes. Contudo, os estilos de aprendizado – tal como os tipos de personalidade – raramente são puros. As organizações podem utilizar múltiplos estilos de aprendizado aproveitando aspectos de cada um deles para extrair as vantagens que possam apresentar.

3. Foco nas competências

O papel de educador do *coach* também deve focalizar as competências pessoais e organizacionais. Trata-se de incentivar e desenvolver competências que sejam estratégicas para a pessoa e para a organização. As competências dependem do aprendizado. Elas não são inatas. São adquiridas através do aprendizado. Mas, o que são competências? Elas dependem do conhecimento e das habilidades de cada pessoa na organização.

As competências duráveis – aquelas que não se depreciam com o tempo ou uso – dependem de quatro conceitos que se interpõem e não guardam fronteiras definidas entre si, a saber:¹¹

- 1. *Conhecimento*:** é o saber e envolve o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que a pessoa possui. Como o conhecimento se diversifica a cada instante, a pessoa precisa se atualizar constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender e aprender cada vez com mais produtividade. O conhecimento somente se difunde quando são utilizados processos de aprendizagem pelos quais as pessoas desenvolvem novas capacidades de ação eficaz. A TI – embora crítica para permitir a divulgação de informações – não pode sozinha capturar e armazenar todo o conhecimento. Somente as pessoas podem fazer isso.¹² O conhecimento está na mente das pessoas. Deve-se incluir o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nesta colocação.¹³
- 2. *Habilidade*:** é o saber fazer e envolve a capacidade de colocar o

conhecimento em ação e saber transformar a teoria em prática. Está relacionada com o fazer as coisas ou aplicar o conhecimento. Não basta apenas ter conhecimento, pois ele pode ficar em estado potencial. É necessário saber utilizá-lo na prática. A habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas com eficiência e eficácia utilizando o conhecimento em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. A habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona com a sua aplicação prática.

- 3. *Julgamento*:** é o saber o que e onde fazer e aplicar o conhecimento e a habilidade que possui. A pessoa precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informação suficiente para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar com equilíbrio e definir prioridades. Isso é fundamental para assumir uma posição ou tomar decisões. O julgamento representa a maneira pela qual a pessoa visualiza a situação em que se encontra, analisa os prós e contras (oportunidades e ameaças) e decide o que fazer.
- 4. *Atitude*:** é o saber fazer acontecer com o conhecimento, habilidade e julgamento. Envolve o comportamento da pessoa diante de situações com que se defronta em sua vida profissional. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de fazer algo e a convicção de melhorar continuamente. Faz parte do espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e convencê-las a fazer algo. É a atitude que transforma a pessoa em um agente de mudança e não apenas um agente de conservação e manutenção do *status quo* nas organizações.

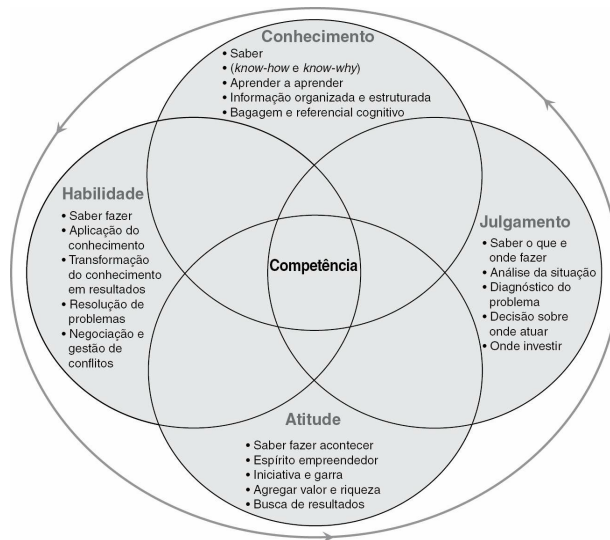


FIGURA 6.1 A cadeia que produz competências.¹⁴

Conhecimento tácito e explícito

Vivemos às voltas com conhecimento tácito e conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi fazem uma distinção entre estes dois tipos de conhecimento:¹⁵

- 1. Conhecimento tácito:** (do latim *tacitus* = não expresso por palavras) ou conhecimento inconsciente é o conhecimento que está na cabeça das pessoas e é derivado de suas experiências e vivências pessoais. Representa o que sabemos, mas não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. Pode até ser transmitido de forma vaga e não estruturada por meio da conversação. É o conhecimento mais corrente dentro de uma organização e está intimamente relacionado com a cultura organizacional. Sempre conhecemos mais do que podemos dizer e sempre dizemos mais do que podemos escrever. É o conhecimento mais profundo. O custo de compartilhá-lo é elevado porque ele repousa na comunicação direta face a face. Além disso, sua transferência é pouco eficiente.
- 2. Conhecimento explícito:** (do latim *explicitus* = formal, explicado, declarado) é o conhecimento exposto em documentos, manuais, livros ou programas de treinamento que são estruturados e documentados.

Representa a acumulação de políticas, procedimentos e processos do negócio que formam a base das operações da organização. O custo de compartilhar o conhecimento explícito por meios eletrônicos e gráficos é baixo. Em muitas organizações, ele tem vida curta, pois a informação torna-se rapidamente obsoleta na medida em que o ambiente de negócios muda.

A proporção entre conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização define a balança entre inovação nos negócios e produtividade. Se a organização possui todo o seu conhecimento dentro de uma forma explícita, cada pessoa faz seu trabalho de acordo com regras escritas, a organização não é inovadora e sua força de trabalho pode encontrar dificuldade em adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios. Ao contrário, se a organização tem todo o seu conhecimento de uma forma tácita, ela não é muito produtiva porque é difícil à sua força de trabalho acessar o conhecimento corporativo durante as operações cotidianas. Assim, cada organização precisa determinar o quanto de conhecimento tácito deve ser sistematicamente convertido em conhecimento explícito para balancear as necessidades de criar uma força de trabalho ao mesmo tempo produtiva e inovadora.¹⁶

O conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, pois são intimamente complementares, interagindo entre si e realizando trocas nas atividades criativas das pessoas. Assim, o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito redundando em quatro modos de conversão do conhecimento:¹⁷

- 1. Socialização:** do conhecimento tácito para o conhecimento tácito. É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Uma pessoa pode adquirir conhecimento tácito

diretamente de outras, sem usar a linguagem, mas apenas por observação, imitação e prática. O segredo para sua obtenção é a experiência. A socialização também ocorre quando há interações e diálogos com clientes.



FIGURA 6.2 A espiral do conhecimento.¹⁸

- 2. Externalização:** do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. É a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. A externalização é um processo de criação de conceitos novos e explícitos e é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.
- 3. Combinação:** do conhecimento explícito para o conhecimento explícito. Trata-se de um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo uma combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. As pessoas trocam e combinam conhecimentos por meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes sociais. A reconfiguração das informações existentes por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode conduzir a novos conhecimentos. A educação e o treinamento formal nas escolas assumem esta forma. O ensino em um curso de pós-graduação é outro exemplo.

4. Internalização: do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito das pessoas sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências oriundas de socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. Mas, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.



FIGURA 6.3 Conteúdo de conhecimento criado pelos quatro modos.¹⁹

E por que razão o *coach* e também o mentor precisam se preocupar com assuntos como tipos de conhecimento? A razão é muito simples: boa parte do seu trabalho será focada no conhecimento. E é importante que saibam exatamente como trabalhar com ele.

As competências essenciais da organização

Prahalad e Hamel utilizam a expressão competência essencial (*core competence*) para se referirem às capacidades que conduzem as empresas à liderança em seu setor. Ambos estão preocupados com as competências coletivas. O argumento é que o sucesso organizacional depende da

identificação e desenvolvimento das competências que serão necessárias.²⁰ Assim, do ponto de vista da organização, uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. O importante é a integração das competências essenciais.²¹ Em outro trabalho, Prahalad e Hamel explicam que as competências essenciais são decorrentes do aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção, integrar diversas correntes de tecnologia e inovar. As competências essenciais para eles são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento das pessoas para trabalhar em função dos objetivos organizacionais.

Para Prahalad e Hamel, para que uma competência seja considerada essencial para a organização, ela precisa atender a três condições:²²

- 1. Valor percebido pelos clientes:** a competência essencial deve proporcionar condições à organização de agregar valor de forma diferenciada e consistente aos seus clientes.
- 2. Diferenciação entre concorrentes:** a competência essencial deve diferenciar e distanciar a empresa de seus concorrentes. Precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa.
- 3. Capacidade de expansão:** a competência essencial deve favorecer o futuro crescimento da empresa. Não basta que ela sirva de base para os produtos e serviços atuais; é necessário que ela possa sustentar a inovação e novos produtos e serviços.

As competências são habilidades críticas necessárias para trabalhar eficazmente.

A organização precisa definir suas competências essenciais (*core*

está em proporcionar experiência e expertise que focalizem diretamente o *gap* de competências. Além disso, a organização deve definir programas ao redor das competências que deverão estar alinhados com a sua estratégia organizacional. Sem querer alongar este aspecto, a organização deve utilizar várias alternativas de treinamento, treinar em equipes, adotar tecnologia apropriada e incluir clientes no processo. E botar os *coaches* para ajudar nesse mutirão para aumentar as competências das pessoas.

Prioridades Organizacionais	Competências Organizacionais	Prioridades das Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionadores de crescimento • Fatores críticos de sucesso • Iniciativas-chave para o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias nos processos e na estrutura da organização • Competências individuais das pessoas • Necessidades culturais e de comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas e resultados das pessoas • Projetos, intervenções e ferramentas de RH • Ligações e inter-relações entre pessoas
Como se tornar uma empresa competitiva	Discrepâncias entre requisitos atuais e requisitos necessários	Ações para reduzir as discrepâncias

FIGURA 6.5 Como as competências organizacionais dependem das competências individuais dos colaboradores.

O *coach* pode participar ativamente da construção de competências organizacionais encorajando o desenvolvimento do conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes das pessoas e criando uma cultura de aprendizado através das seguintes ações:²⁴

- Localizar e selecionar candidatos com alto potencial de aprendizado. Requerer educação prévia e experiência relacionada com as melhores práticas.
- Promover rodízios de cargos em sua área de atividade.
- Admitir e promover pessoas com elevada capacidade de aprendizado.
- Incentivar rodízios de cargos em sua área de atividade para que as pessoas possam executar diferentes atividades e aprender com isso.
- Desligar pessoas que não aprendem – e explicar-lhes as razões disso.

- Ajudar a elaborar programas de treinamento e desenvolvimento para incentivar o aprendizado.
- Utilizar lembretes para aprender com experiências malsucedidas: Quais são os campos minados? O que evitar?
- Utilizar lembretes para aprender com experiências bem-sucedidas: Quais as lições aprendidas? Qual o resultado diferente que você conseguiu? Qual o caminho do sucesso?

Estas ações ajudam as pessoas a melhorar sua capacidade de aprendizagem e a desenvolver suas competências individuais. A adoção do *coaching* permite dar um forte impulso à construção de competências dentro da organização. Para tanto, os *coaches* precisam estar diretamente envolvidos na definição das competências essenciais da organização e na elaboração de meios para incentivá-las e desenvolvê-las.

4. Foco no desempenho

Um dos aspectos mais próximos da atividade do *coaching* é o desempenho do cliente. Para obter resultados é necessário o desempenho. O desempenho é o caminho adequado para o alcance de resultados previamente definidos. O desempenho depende das competências que cada pessoa consegue reunir e utilizar nas suas atividades. O desempenho pode e deve ser medido. Não semestralmente ou anualmente, mas constantemente no decorrer do cotidiano. Há indicadores para isso. O *coach* deve estar em comum acordo com o cliente, os indicadores de desempenho para o aprendizado são estratégicos e devem constituir uma ação global dentro da organização.

O *coach* precisa esclarecer as consequências do desempenho das pessoas. Provavelmente a melhor maneira de configurar uma cultura de aprendizado parte da distinção clara das consequências do aprendizado e do não aprendizado. As pessoas tendem a fazer aquilo em que são reconhecidas e

recompensadas e a evitar aquilo em que são punidas. Ao demonstrar as consequências desejadas do aprendizado abre-se o caminho para incentivar uma cultura de aprendizado na organização.

Algumas ações do *coach* permitem esclarecer as consequências positivas do aprendizado, tais como:²⁵

- Avaliar ações de aprendizado e os resultados obtidos nas avaliações de desempenho.
- Solicitar aos múltiplos parceiros (superiores, subordinados, pares e colegas, clientes internos e externos, fornecedores internos e externos) do cliente uma avaliação do seu desempenho através de uma visão de 360°.
- Recompensar as pessoas quando elas aprendem com os lembretes de experiências bem-sucedidas (para reforçá-las) e malsucedidas (para que sirvam de exemplo para não errar mais).
- Dar atenção especial a prêmios de reconhecimento e recompensas para as pessoas que se antecipam às necessidades de competência e estratégias de aprendizado.
- Encorajar e recompensar a experimentação de novas ideias.
- Criar bônus e sistemas de incentivo ao aprendizado.
- Incentivar as pessoas a serem responsáveis por resultados, como se faz com a gestão por objetivos – sem punir iniciativas de experimentação que possam falhar.

Em suma, aprender com a experiência cotidiana, aprender com os outros e incrementar o conhecimento para melhorar o desempenho e torná-lo excelente.

5. Foco nos resultados

Os resultados dependem do desempenho. O *coach* deve enfatizar metas e resultados a alcançar e que agreguem valor ao cliente e à organização. Este é o

sentido estratégico da atividade do *coach*: focar onde o cliente deve chegar e como chegar lá. Contudo, em um mundo em intensa mudança, a meta, o alvo pode mudar. Nem sempre é possível ter certeza quanto aos cursos que levam ao objetivo quando o objetivo é mutável e dinâmico. É o mesmo que treinar pontaria fixa com um alvo móvel. Isso requer do *coach* as seguintes ações:

- Gerir um processo de mudança que pode se tornar dinâmico, mutável e incontrolável.
- Transformar continuamente a atividade presente – enquanto se trabalha no dia a dia – para proporcionar um futuro cada vez melhor.
- Liderar no sentido de alcançar um destino que nem sempre é claro e definido.
- Lidar com mudanças, transformações e rupturas a todo momento.
- Confrontar as necessidades de mudança pessoal de cada cliente.

Na prática, o *coach* deve funcionar como um agente de impulsionamento – impelindo continuamente o cliente para resultados cada vez mais desafiadores – e como um agente de transformação – proporcionando abertura para o aprendizado e mudança em direção a novos paradigmas cada vez mais avançados.

6. Foco no futuro

O *coaching* não deve se contentar apenas com o presente. Ele se projeta para a definição do futuro e com a criação das condições que permitam construí-lo a partir de ações atuais. Torna-se necessário criar uma visão de futuro consentida e compartilhada entre *coach* e aprendiz em relação aos caminhos a serem percorridos. Isso requer do *coach* as seguintes ações:

- Começar com o foco em resultados mensuráveis de curto prazo para

ampliar horizontes cada vez mais amplos.

- Criar uma visão interativa e dinâmica e não simplesmente um definitivo plano linear para o futuro.
- Abrir as fronteiras para poder ampliar fronteiras cada vez mais.

É indispensável que o *coach* conheça a trajetória de realização pretendida pelo cliente para ajudá-lo a construir um esquema de ação previamente acordado para garantir um futuro de sucesso no longo prazo. Com este programa, o *coach* tem onde apoiar seu compromisso e fazê-lo funcionar como uma bússola que norteie os esforços do cliente. Mas ele não pode funcionar como uma camisa de força e nem como um esquema rígido e invariável que venha a engessar o futuro do cliente.

7. Foco na liderança renovadora

Na verdade, o *coaching* é mais do que uma liderança refinada, sofisticada e ampliada. O *coach* precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um *coach*. Para ser um *coach*, não há necessidade de ser o chefe do cliente, muito embora os gestores e supervisores diretos sejam os *coaches* mais prováveis em função da liderança direta que se espera que eles exerçam junto às pessoas e não sobre as pessoas.

Na verdade, o *coaching* proporciona uma escola prática de liderança e autoconhecimento que nenhuma formação acadêmica dá, enquanto o cliente ganha apoio e suporte para o seu desenvolvimento pessoal e a organização ganha uma extraordinária rede de formação continuada e compromisso com o desempenho e com os resultados. Pode haver algo mais útil do que isso?

PAUSA PARA REFLEXÃO

Os paradoxos da liderança

Em um mundo em constante mudança, os líderes recebem estímulos, sinais e mensagens contraditórios e opostos, que os levam a passá-los aos seguidores de maneira ambígua e difusa, provocando ansiedade, desconfiança, desengajamento e cinismo. O resultado é um ambiente organizacional caracterizado por comunicações contraditórias, paradoxais e sem integridade que conduzem ao conflito, disfunções e resistência à participação e à mudança.

Kanter dá o nome de paradoxos da liderança a tais mensagens que fazem com que os líderes se defrontem com contradições. Para Kanter, os líderes precisam:²⁶

- Ser visionários, enquanto evitam tudo o que ainda não foi devidamente testado. Olhando para frente enquanto pisam em terreno sólido.
- Ser inovadores, enquanto preservam o status quo e mantêm a tradição.
- Pensar estrategicamente e investir no futuro, enquanto asseguram os números das operações de hoje.
- Continuar fazendo o que sempre foi feito, enquanto fazem melhor, mais rápido e mais barato.
- Assumir riscos, enquanto evitam aumentar custos ou falhas.
- Cortar custos e aumentar produtividade, enquanto aumentam a qualidade, diminuem despesas e servem melhor os clientes, consumidores e usuários.
- Produzir resultados concretos, enquanto investem tempo em comunicar com funcionários, servir às equipes e lançar novos projetos.
- Ser leais aos superiores imediatos e aos detentores do poder, prestígio e status do topo, enquanto apoiam relatórios diretos e os funcionários.
- Conhecer todos os detalhes, enquanto delegam e abandonam a sua implementação para outros.
- Disciplinar e controlar funcionários, enquanto os empoderam e motivam.
- Ser apaixonadamente dedicados e fanaticamente comprometidos, enquanto devem ser flexíveis, responsáveis e capacitados para prontamente mudar de direção.
- Anunciar, ser líder e apontar a direção, enquanto são participativos, ouvidores e cooperadores.

Paradoxal? Mas essa é a vida dos líderes.

Mas a liderança de que falamos não é a simples liderança do tipo transacional – preocupada apenas com o relacionamento cotidiano com as pessoas – mas a liderança renovadora. Aquela que proporciona e impulsiona o aprendizado e faz acontecer a mudança e transformação dentro da organização.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como fazem os líderes bem-sucedidos

Em uma pesquisa abrangente, Bennis identificou algumas características comuns dos líderes bem-sucedidos. As principais características desses líderes são:²⁷

- Desenvolvem uma imaginação compulsiva sobre o futuro da empresa.
- Transformam a imaginação em realidade, concentrando-se nas ideias principais para chegar ao sucesso.
- Permanecem profundamente envolvidos com o aspecto principal das coisas, estimulando as ações necessárias para realizar o que foi imaginado.
- Motivam as pessoas a usar a imaginação e a criatividade.
- Articulam constantemente a imaginação para que essa se espalhe por todos os níveis e funções da organização, levando-a para onde ela jamais esteve.
- Adotam uma atitude ativa e pessoal em relação aos objetivos, encarando-os como razões básicas para a vida.
- Trabalham com uma filosofia oposta à dos gestores, tentando desenvolver novas abordagens para encarar problemas desagradáveis das pessoas.
- Encaram o trabalho como um ato de paixão de fazer aquilo que gostam.
- Preocupam-se com as ideias e como elas afetam o pessoal; relacionam-se com as pessoas de modo empático e intuitivo, perguntando a si próprios: "O que esses eventos e decisões significam para nossa equipe?"
- Procuram as oportunidades para a mudança e desejam alterar profundamente os relacionamentos políticos, econômicos e humanos. Seu comprometimento e senso de identificação não dependem de títulos e tipos de trabalho.
- Criam estruturas organizacionais que frequentemente parecem turbulentas, intensas e, às vezes, desorganizadas e caóticas, mas suas organizações motivam as pessoas que, muitas vezes, produzem resultados melhores do que os esperados.

Foco do Coaching	Abordagem	O que fazer?
Pessoas	Humana e pessoal	Conhecer as pessoas
Aprendizagem	Educacional e pedagógica	Ajudá-las a aprender a aprender
Competências	Enriquecedora	Incentivar expectativas elevadas
Desempenho	Construtiva	Dar apoio intelectual e emocional
Resultados	Estratégica	Indicar os caminhos pela frente
Futuro	Proativa e antecipatória	Definir a visão a alcançar
Liderança renovadora	Impulsionadora e energizadora	Proporcionar incentivo e retroação

FIGURA 6.6 Os sete focos do coaching.

Como ampliar o contexto do coaching

Não poderíamos deixar de fazer uma tentativa no sentido de ampliar o conceito de *coaching*. O executivo maior da organização – o presidente, diretor geral ou qualquer denominação que tenha – deveria ser o *coaching* principal. Para tanto, sua atuação deveria ser orientada para duas vertentes importantes: ubiquidade – ou seja, estar presente em todas as circunstâncias ou ser representado nelas adequadamente por todos os executivos espalhados pela organização e que ocupam papéis de *coaches* – e conectibilidade – servir como elo de ligação entre todos os *coaches* dentro da organização para garantir uma atuação sistêmica.

Coach de coaches

Dentro dessa postura – ubiquidade e conectibilidade – o executivo maior, isto é, o *coach* principal torna-se o *coach* de *coaches*. Para espalhar dentro da organização a noção de *coaching* de *coaches*, o *coach* principal deve buscar desenvolver em todos os *coaches* da organização as cinco configurações fundamentais de habilidades, a saber:²⁸

1. *Relacionar integridade com o comportamento: habilidades em liderar em função de valores.*

As mudanças geralmente começam a partir de uma visão daquilo que deve vir a ser. A visão ajuda as pessoas a crescer, aprender e a expandir suas habilidades no sentido de alcançar o que elas desejam. E isso permite que elas sejam transformadas em líderes. A visão faz com que as pessoas ganhem a confiança das demais e as convençam disso.

Liderar por valores significa dar força e poder às pessoas, promover a autogestão e encorajá-las a se expressar através de várias maneiras. Isso significa construir confiança, comunicar com honestidade e empatia e inspirar compromisso pessoal. Significa também respeitar a diversidade, alcançar um positivo impacto social e ambiental e balancear fatores

humanos e econômicos. Mais importante significa ser verdadeiro consigo próprio.

2. *Ligando mudança com ideias: habilidades em pensamento revolucionário.*

Os novos formatos organizacionais, estruturas, sistemas e processos estão demandando que o lado humano da empresa seja conscientemente desenvolvido. Isso requer habilidades em compreender quais as necessidades a serem mudadas e como isso deve acontecer. É o que chamamos de pensamento revolucionário. O processo de mudança é complexo e requer várias revoluções semi-independentes e interdependentes, tais como:

- *Uma revolução da visão:* que significa compreender que é possível mudar um conjunto de ideias e estratégias para torná-las uma realidade.
- *Uma revolução do poder:* para dar acesso e permissão, recursos e encorajamento para que tais ideias sejam postas em prática.
- *Uma revolução na implementação:* para transformar a realidade de acordo com as ideias que inspiram a mudança e que as transformem em organização e ação.
- *Uma revolução na complementação:* que traz a mudança para cada pessoa, fazendo-a parte de uma equipe responsável pelos resultados.
- *Uma revolução no ser:* que muda não somente ideias, mas também as maneiras pelas quais as pessoas pensam e transformam não somente instituições, mas relacionamentos, espíritos, corações e mentes.
- *Uma revolução na renovação:* que busca mostrar, com a implementação e aceitação, que nem todos os problemas foram ainda resolvidos e que uma revolução mais profunda deve seguir.

3. *Ligando sentimentos com balanço: habilidades em inteligência emocional.*

Nas organizações tradicionais, as pessoas precisavam deixar suas emoções na porta de entrada. Todavia, a inteligência emocional precisa estar presente durante crises, conflitos, negociações, competição, para melhorar a capacidade de autocontrole, autoapreciação, autogestão, empatia, relacionamento humano e colaboração das pessoas. As organizações democráticas estão sendo desenhadas para que as pessoas possam trabalhar nelas com a ajuda de suas emoções.

4. *Ligando as pessoas umas com as outras: habilidades em construir relacionamentos.*

As organizações tradicionais tinham regras para o relacionamento das pessoas como ocupantes de cargos. Todavia, os relacionamentos na vida das organizações colaborativas, democráticas e autogeridas impõem redes e canais de comunicação natural que precisam ser incrementadas para sustentar os processos de trabalho, garantir integração entre as pessoas, refletir valores implícitos e explícitos e proporcionar patamares para a colaboração. Daí a necessidade de encorajar a participação, aumentar o moral, desenvolver capacidades latentes, apoiar o aprendizado individual e organizacional e envolver todas essas ações em uma integração estratégica.

5. *Ligando intenção com resultados: habilidades em ação comprometida.*

O sucesso organizacional pode ser medido pelos resultados que a organização produz e a qualidade de vida no trabalho que ela fomenta. Nas organizações autogeridas cada pessoa forma intenções claras quanto às coisas a serem feitas, compromete-se em fazer acontecer e coloca a intenção tão próxima possível da ação, enquanto nas organizações tradicionais, a intenção é separada por barreiras verticais da hierarquia que separam a administração do ponto onde a ação ocorre. Isso reduz o nível de compromisso das pessoas. O *coaching* procura ligar compromisso

com a ação e intenção com os resultados.

Em suma, o *coach* principal deve assegurar essas cinco configurações de habilidades em seus *coaches* para criar um contexto de aprendizado, mudança e inovação.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Você quer ser gerenciado ou liderado?²⁹

Gestão e liderança são ambos necessários em todos os níveis organizacionais, em todas as pessoas e equipes. Não é o caso de sim ou não, mas de e também. O futurista Joel Barker faz uma distinção entre esses dois papéis: "gestores gerenciam dentro de paradigmas, enquanto os líderes lideram entre paradigmas". Ambos são necessários para que uma organização alcance eficácia.

Sistemas e processos (gestão) são críticos para o sucesso. A organização pode estar utilizando as mais recentes tecnologias e ser focada no foco nos clientes e naqueles que a servem (liderança), mas se seus métodos e abordagens utilizados para estruturar e organizar seu trabalho são fracos, seu desempenho global sofrerá. As pessoas na organização podem ser "empoderadas", energizadas e incentivadas, mas se seus sistemas, processos e tecnologias não são adequados para desempenhar bem, elas não vencerão. Desenvolver a disciplina e usar as mais eficazes ferramentas e técnicas de sistemas organizacionais e pessoais e processos se torna um elemento crítico do desempenho excelente.

Mas na medida em que o movimento em direção a equipes, empowerment e envolvimento das pessoas se intensifica, mais tarefas administrativas diárias tendem a deslocar-se para as linhas de frente onde elas já deveriam estar. Assim, a liderança se torna mais crítica. Infelizmente, muitas pessoas chamadas de líderes não são realmente líderes: são gestores, técnicos, chefes de departamento, burocratas e coisas assim, mas não são líderes. Por outro lado, muitas pessoas colocadas em papéis subalternos podem ser líderes poderosos. A liderança é uma ação e não uma posição. Ela é um estado de espírito e não um lugar no organograma. Um líder não reage ou apenas responde reativamente, mas toma a iniciativa e gera a ação antes de tudo. Um líder não diz que algo poderia ser feito, mas assegura que será feito. Um líder eficaz é uma pessoa que se conecta, relaciona, entra em contato com as pessoas e é altamente aberto e visível para todos em sua equipe e em sua organização. O líder desenvolve suas habilidades de lógica contextual, dados, análises com emoção, orgulho e vontade de vencer. Sua paixão e entusiasmo com relação à visão e propósito da sua equipe ou organização são altamente contagiosos. Ele incentiva a imaginação, desenvolve capacidades e constrói confiança das pessoas para ir além e mais além. O líder ajuda as pessoas a acreditar que o impossível é possível, o que torna tudo altamente provável.

Gestão	Liderança
Ênfase em sistemas, processos e tecnologia	Ênfase nas pessoas, contexto e cultura
Foco em objetivos, padrões e medidas	Visão do futuro, princípios e propósitos
Ênfase no controle	Ênfase no compromisso
Base no planejamento estratégico	Base no oportunismo estratégico
Uma maneira de fazer as coisas	Uma maneira de ser
Foca em dirigir	Foco em servir
Estilo de responder e reagir	Estilo de iniciar e originar
Melhoria contínua do que já existe	Penetração inovadora no que poderia ser

FIGURA 6.7 A balança entre gestão e liderança.³⁰

PAUSA PARA REFLEXÃO

Você gosta de ser gerenciado ou liderado?

Você não está sozinho. Poucas pessoas querem trabalhar para um gestor. Muitas pessoas gostariam de ser lideradas por um líder. Gerenciar é controlar, manejar ou manipular. Liderar é guiar, influenciar ou persuadir. Você gerencia coisas – sistemas, processos e tecnologia. Você lidera pessoas. As raízes da baixa moral, descontentamento e problemas de desempenho encontrados em muitas organizações estão nos tecnogestores que tratam as pessoas como recursos humanos a serem gerenciados. Se você deseja gerenciar as pessoas, comece por gerenciar você mesmo. Se você conseguir esse intento com sucesso, você será o mais eficaz líder dos outros.

Passos para montar uma agenda de coaching

A atividade de *coaching* começa pela revisão do currículo pessoal e profissional do cliente e não pelo que ele é, onde está situado em sua carreira, porque ele quer o *coaching*, o que ele espera ganhar com o processo e para onde ele deseja ir em sua vida. O cliente deve completar o material com a sua autoavaliação e a do seu superior, colegas e subordinados. Essa avaliação 360° oferece uma base fundamental para o trabalho. As atitudes, o comportamento manifestado e a comunicação interpessoal são importantes aspectos para uma avaliação final, pois representam respectivamente a energia mental, energia física e energia emocional. Muitas horas de discussão

permitem ao *coach* fazer uma avaliação profissional e proporcionar um *feedback* específico para o cliente. O *coach* e o cliente devem concordar com uma agenda de ações e atividades e definição de tempo para o processo em termos de dias, semanas e meses.³¹ Cada sessão poderia ter um *briefing* e um plano de ação definido juntamente com o cliente. O plano é feito para assegurar que o *coach* e o cliente falem sempre a mesma linguagem e não percam tempo com aspectos irrelevantes. A cada uma ou duas semanas, o cliente e o *coach* se entrosam mutuamente para avaliar e reescalonar o progresso alcançado. Seis meses mais tarde, uma nova sessão repete o processo e oferece ao cliente novos níveis de desafios e de oportunidades.³²

PAUSA PARA REFLEXÃO

Dicas para melhorar a técnica de coaching³³

1. Crie um ambiente de coaching:

- Identifique seu papel como coach para apoiar o desenvolvimento e eficácia do cliente.
- Coloque parâmetros: estabeleça o que você pretende para focalizar o aumento da eficácia no departamento ou outra visão mais ampla.

2. Ouça atentamente o cliente:

- Evite interrupções, sejam alheias ou provocadas por você mesmo.
- Ouça e provoque mais comentários do cliente.
- Dialogue e troque ideias com o cliente.
- Reflita com ele sobre para entender melhor a situação, desenvolver planos para resolver os problemas e oferecer resultados.

3. Faça perguntas ao cliente:

- Estabeleça como objetivo da interação ajudar o cliente a alcançar o patamar ou a fazer um trabalho melhor.
- Não dê ordens, mas faça o seu papel de localizar dúvidas e abrir novas possibilidades ou explorar novos assuntos.

4. Proporcione feedback útil ao cliente:

- Ajude o cliente a identificar suas fraquezas ou dificuldades e superá-las.
- Dê inputs e insumos que ajudem o cliente a esclarecer ou priorizar o que necessita ser

feito.

Por todas essas razões, o *coaching* pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento e até mesmo de gestão do desempenho. Na verdade, ele é isso tudo e alguma coisa a mais: uma maneira direta e eficaz de motivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana e a emoção no intercâmbio de ideias e conhecimentos. Isso é difícil? Leva tempo? O que importa é que vale a pena!

Um passeio pela motivação para aprender

Ressaltamos há pouco que um dos múltiplos focos do *coaching* é a aprendizagem. E o *coach* deve considerar que o comportamento de aprender depende de vontade, intenção e dedicação da pessoa. É preciso que o cliente esteja disposto e deseioso de aprender. E isso requer motivação.

A motivação depende de três componentes:³⁴

- 1. Objetivo:** que define a direção do comportamento da pessoa.
- 2. Esforço:** que define a intensidade do comportamento.
- 3. Necessidade:** que define a duração e a persistência do comportamento.

A motivação é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a pessoa ou a organização onde trabalha. Assim, deve-se considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O

esforço bem direcionado e consistente com o objetivo a alcançar é o tipo de esforço que se deseja.³⁵

Teorias de conteúdo da motivação

Várias teorias têm enfatizado a importância da motivação no comportamento humano. As teorias de conteúdo se referem exclusivamente às necessidades humanas e incentivos que condicionam o comportamento das pessoas. As mais importantes e relevantes são:



FIGURA 6.8 Comparação entre as teorias de conteúdo da motivação.³⁶

A motivação todavia é um processo psicológico mais amplo onde confluem elementos internos da pessoa – características de personalidade, necessidades, motivos, interesses, razões pessoais ou expectativas – e elementos externos que a pessoa percebe no contexto ou ambiente onde vive ou trabalha. Assim, a motivação pode ser influenciada tanto por forças dentro da própria pessoa, como por influências do ambiente que a rodeia.

Teorias de processo da motivação

As teorias de processo pretendem mostrar como o comportamento humano é ativado, como é dirigido, mantido e como termina. As mais importantes são:³⁷

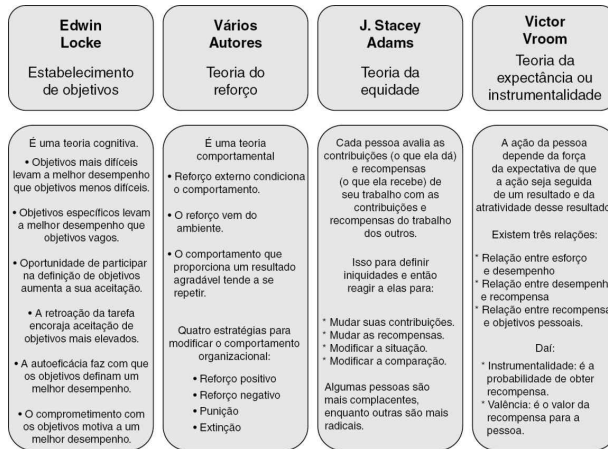


FIGURA 6.9 Comparação entre as teorias de processo da motivação.³⁸

Mas, o que nos interessa neste capítulo é a influência recíproca da motivação e da aprendizagem. A motivação pode produzir um efeito altamente positivo na aprendizagem e no desempenho da pessoa, bem como a aprendizagem e o desempenho também podem influenciar o seu nível motivacional.³⁹ Ambas, motivação e aprendizagem, devem andar de mãos juntas. E é sumamente importante compreender e avaliar os níveis motivacionais dos clientes a fim de planejar os meios de incentivar e explorar a motivação para aprender.

Teoria da autodeterminação

Em decorrência da teoria da motivação de Vroom,⁴⁰ de um lado Gagné e Deci⁴¹ e de outro, Porter e Lawler⁴² elaboraram a teoria da autodeterminação. Trata-se de um modelo de motivação para o trabalho que envolve duas vertentes: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

- 1. Motivação intrínseca:** envolve a pessoa desempenhando uma atividade que lhe é interessante e sente satisfação espontânea nisso. Ela depende do quanto a tarefa provoca satisfação na pessoa. Isso exige uma instrumentalidade fortemente positiva entre a atividade e as consequências diretas dela decorrentes, como autonomia, variedade e sentimentos de

prazer e de autorrealização.

2. Motivação extrínseca: decorrente de incentivos externos provocados pela organização ou pelo ambiente de trabalho. Envolve quase sempre recompensas tangíveis ou verbais. Neste caso, a satisfação não vem da atividade em si, mas das consequências extrínsecas oferecidas pela atividade.

Estes dois princípios conduzem a uma importante distinção entre duas questões motivacionais: o porquê (qual o objetivo da atividade) *versus* o para que (por que razão a pessoa quer realizar tal objetivo). No fundo, qual a meta e quais as razões ou motivos que conduzem a pessoa ao esforço para atingir essa meta.⁴³ Assim, a teoria da autodeterminação salienta que a motivação de aprender pode ser determinada por motivos intrínsecos ou endógenos, por motivos exógenos ou pela conjugação de ambos.

Gagné e Deci⁴⁴ apresentam um *continuum* de autodeterminação através de um *continuum* de seis tipos diferentes de motivação que variam qualitativamente conforme a gradativa internalização das influências e regulações externas para provocar o comportamento das pessoas.

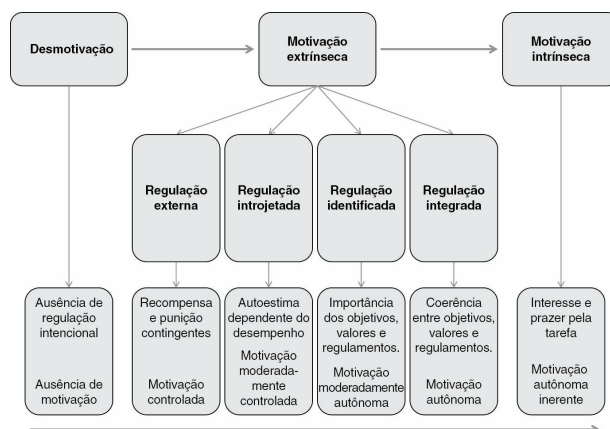


FIGURA 6.10 O continuum de autodeterminação.⁴⁵

Conforme a figura anterior, a motivação de uma pessoa pode caminhar ao

longo de três grupos contínuos: desmotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca.

No primeiro grupo, a desmotivação é caracterizada pela ausência de motivação: a pessoa não apresenta intenção nem comportamento proativo para a atividade, que é desvalorizada para ela.

No segundo grupo, a motivação extrínseca se apresenta em quatro tipos de regulação comportamental:

- 1. *Regulação externa:*** é a forma menos autônoma de motivação, pois, nesse caso, a pessoa age apenas para obter recompensas ou evitar punições. Não há regulação intencional por parte do contexto e a motivação é controlada através de recompensas e punições contingentes.
- 2. *Regulação introjetada:*** a pessoa internaliza valores e regras externas e passa a aceitá-los como resultado de pressões internas e procura não desobedecer e nem sofrer penalidades. Assim, a motivação é moderadamente controlada por aspectos do entorno em que a pessoa vive ou trabalha.
- 3. *Regulação identificada:*** a autonomia é maior devido ao aumento da interiorização, apesar da forte influência externa. A motivação se torna instrumental, isto é, também focada em algum objetivo interno da pessoa, apesar da influência do ambiente.
- 4. *Regulação integrada:*** existe uma coerência entre o comportamento, objetivos e valores da pessoa. Constitui a forma de motivação extrínseca mais autônoma, embora o foco ainda esteja nas vantagens pessoais decorrentes da realização da atividade.

No terceiro grupo vem a motivação intrínseca, pela qual a pessoa está natural e intimamente motivada e tem interesse e prazer na realização da

tarefa: a atividade é percebida como um fim em si mesma. Aqui, o referencial íntimo da pessoa tem a sua maior influência na motivação para aprender e trabalhar, correspondendo aos fatores motivacionais ou satisfacientes de Herzberg, que vimos na figura 6.8. É a estrutura de automotivação que tem o seu maior impacto no comportamento da pessoa.⁴⁶ É preciso conquistá-la para que a pessoa tenha no trabalho e na tarefa a sua maior motivação pessoal.

De toda a explanação acima, percebe-se que o aprendizado deve também receber a influência exterior no sentido de incentivá-lo e motivá-lo, apesar do grau de motivação intrínseca do cliente. Dito de outra maneira, o *coach* e todas as lideranças da organização devem colaborar no sentido de fazer com que o aprendizado seja algo fundamentalmente importante para o sucesso e futuro de todos e da própria organização. E é preciso considerar que a aprendizagem depende tanto da motivação intrínseca da pessoa como da motivação extrínseca impulsionada pelo ambiente existente na organização. O *coach*, neste aspecto, deve ser um dos elementos motivadores e incentivadores da aprendizagem e utilizar todos os meios que a organização lhe permite para compor um arsenal de motivadores e valores organizacionais para estimular o aprendizado das pessoas e conseqüentemente ampliar o aprendizado organizacional. E deste depende tanto o alcance de eficiência e eficácia das atividades, como também a inovação capaz de levar a organização rumo à competitividade e sustentabilidade em um mundo de negócios altamente dinâmico e competitivo.

Em resumo, o *coaching* envolve uma ampla gama de aplicações no cenário organizacional. Quanto mais ampla e envolvente tanto maior os resultados e decorrências alcançados.

Referências bibliográficas

1. Renato Tagiuri, "How Managers Get the Job Done", Briefing from the Editors – Managing People: Ten Essential Behavior, Harvard Business Review, January-February 1995. 1b Jean Piaget, The Psychology of Intelligence, Londres, Routledge and Kegan, 1951.

2. Arie de Geus, *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998, p. 45.
3. David Ingvar, "Memory of the Future: An Essay on the Temporal Organization of Conscious Awareness", *Human Neurobiology*, 1985, p. 127-136.
4. Arie de Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. 48.
5. TWI é a sigla do Training Within Industry, um processo padronizado de treinamento para chefias e gerentes desenvolvido pelo exército americano e intensamente utilizado em diversos países, inclusive no Brasil, após a Segunda Guerra Mundial.
6. Arie de Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. 49.
7. Chris Argyris & Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.
8. Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses*, Needham Heights, Mass., Allyn and Bacon, 1990.
9. Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002, p. 170.
10. Dave Ulrich, M. A. VonGlinow & Todd Jick, "Briefing from the Editor", *Harvard Business Review*, March-April 1995, p. 10.
11. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Barueri, Editora Manole, 2014, p. 4-5.
12. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth & Bryan Smith, *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000, p. 488.
13. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *Criação de Conhecimento na Empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.
14. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Carreira e Competência: Gerenciando o seu maior capital*, São Paulo, Editora Saraiva, 2002, p. 100.
15. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *Criação de Conhecimento na Empresa*, op. cit.
16. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 380-381.
17. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 383.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 383.
19. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 381.
20. C.K. Prahalad e G. Hamel, *Competindo para o Futuro*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.
21. C.K. Prahalad e G. Hamel, *Competindo para o Futuro*, op. cit., p. 233-234.
22. C.K. Prahalad e G. Hamel, *The Core Competence of the Organization*, *Harvard Business Review*, May/June 1990, p. 79-91.
23. Baseado em Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization*, op. cit., p. 81.

24. Baseado em Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization*, op. cit., p. 174.
25. Baseado em Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, *The Boundaryless Organization*, op. cit., p. 175.
26. Rosabeth Moss Kanter, *Classe Mundial: Uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.
27. Warren G. Bennis, *Estratégias para a Verdadeira Liderança*, São Paulo, Editora Harbra, 1988.
28. Esta parte está pesadamente apoiada em: Kenneth Cloke & Joan Goldsmith, *The End of Management: and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Ca., Jossey-Bass, 2002, p. 172-179.
29. Jim Clemmer, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, Cal., San Francisco, Rocklin, 2001.
30. Jim Clemmer, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, op. cit.
31. D. A. Benton, *Secrets of a CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*, Nova York, McGraw-Hill, 1999, p. 9.
32. Adaptado de: S. A. Mobley, “Judge not: How Coaches Create Healthy Organizations”, *Journal for Quality and Participation*, 22, 1999, p. 57-60.
33. David B. Peterson & Mary Dee Hicks, *Leader As Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*, Nova York, PDI Personnel Decision Intl., 2002.
34. John B. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III & Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, Nova York, McGraw-Hill, 1970, p. 340.
35. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Barueri, Editora Manole, 2014, p. 477.
36. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 483.
Vide também:
 - Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Nova York, Harper & Row, 1954.
 - Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publ. Press, 1966.
 - David McClelland, *The Achieving Society*, Nova York, Van Nostrand Reinhold, 1961.
 - Clayton Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, may 1969, p. 142-175.
37. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 483.
38. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 483.
Vide também:
 - Edwin A. Locke, “Toward a Theory of ask Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, may 1968, p. 157-189.
 - J. Stacey Adams, “Inequity in Social Exchange”, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 2., Nova York, Academic Press, 1965, p. 267-300.
 - Victor Vroom, *Work and Motivation*, Nova York, Wiley & Sons, 1964.
39. S.M. Wechsler, *Manual de Estilos de Pensar e Criar*, São Paulo, LAMP/PUC, 2006.
Vide também:

- L.G.G. Siqueira & S.M. Wechsler, “Motivação para a Aprendizagem Escolar: Possibilidades de Medida, Avaliação Psicológica”, Porto Alegre, 5 (1), 2006, p. 21-23.
 - S.N. Pfromm, Psicologia da Aprendizagem e do Ensino, São Paulo, EPU, 1987.
 - D.H. Schunk, “Self-Efficacy and Academic Motivation”, Educational Psychologist, Greensboro, 3-4 (26), 1991, p. 207-231.
 - J.V. Mitchell Jr, “Interrelationships and Predictive Efficacy for Indices of Intrinsic and Extrinsic, and Self-Assessed Motivation for Learning”, Journal of Research and Development in Education, Germantown, 25 (3), 1992, 149-155.
 - Edvalda Araújo Leal, Gilberto José Miranda e Carlos Roberto Souza Carmo, “Teoria da Autodeterminação: Uma Análise da Motivação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis”, III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade/EnEPQ, Revista Cont.Fin., USP, São Paulo, vol. 24, n. 62, maio/junho/ago 2013. Vide em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v24n62/07.pdf>.
40. Victor H. Vroom, Work and Motivation, op. cit.
 41. M. Gagné & E.L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, Journal of Organizational Behavior, Malden, 26, jan. 2005, p. 331.
 42. L.W. Porter & E.E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill., Irwin-Dorsey, 1968.
 43. W.Lens, L.Matos & M. Vansteenkiste, “Professores como Fontes de Motivação dos Alunos: O Quê e o Porquê da Aprendizagem do Aluno”, Educação, Porto Alegre, vol. 31, (1), Jan/Abril 2008, p. 19.
 44. M. Gagné & E.L.Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, op. cit., p. 340.
 45. M. Gagné & E.L.Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, op. cit., p. 340.
 46. R.M. Ryan & E.L. Deci, (2000, January) “Selfdetermination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Wellbeing”, American Psychologist, Washington, vol. 55 (1), Jan 2000, p. 68-78.

PARTE III

MENTORING

*Quando a ajuda vem de cima,
a subida se torna mais fácil.*

ANÔNIMO

Colaboração é sempre uma atividade maravilhosa para quem a oferece e bem-vinda para quem a recebe. É ela que constrói e edifica a solidariedade. É a primeira e única vez que utilizamos esta palavra neste livro, mas ao longo das páginas você vai sentir perfeitamente seus efeitos em todas as linhas. O *mentoring*, assim como o *coaching* são soluções que agregam valor inestimável às pessoas e às organizações, sem custos adicionais e aproveitando melhor as disponibilidades que já existem na organização. Tudo é uma questão de utilizar a colaboração dos mais experientes e dotados de conhecimento. Afinal, não são as organizações o fruto concreto da colaboração humana?

Além do mais, essas duas soluções de colaboração promovem um enorme e incrível valor agregado às pessoas e às organizações, que nem sempre pode ser avaliado ou mensurado em toda a sua extensão. Mas, seus efeitos são poderosos. Em um mundo de tantas transformações e turbulências crescentes, as pessoas precisam de ajuda para aprender, executar, imaginar e inovar. As organizações também. Não basta fazer apenas o que sempre foi feito. As atividades típicas e esporádicas de treinamento e desenvolvimento (T&D) não são suficientes. É preciso muito mais do que isso: um verdadeiro mutirão de esforços coletivos e integrados para incrementar o aprendizado e a inovação na organização. Somente assim, as organizações poderão sobreviver e crescer em um contexto mutável, dinâmico e instável.

Esta terceira parte está dedicada ao *mentoring* e envolve quatro capítulos:

CAPÍTULO 7 O significado do *mentoring*.

CAPÍTULO 8 Origens do *mentoring*.

CAPÍTULO 9 Como tornar-se um mentor.

CAPÍTULO 10 Modelo de diagnóstico e ação de *mentoring*.

O significado do mentoring

Quem é dotado de inteligência não se assusta com a inteligência alheia, mas a ela se associa.

SANTAYANA (1863-1952)

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- Conceito de mentoring.
- Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor.
- Quem deve ser mentor?
- Exigências do mentoring.
- Programas de mentoring.
- Barreiras ao mentoring.
- Benefícios do mentoring interno.
- Mentoring B2B.
- Benefícios do mentoring externo.

Falar sobre o conceito de *coaching* e simplesmente omitir o conceito de *mentoring* é um grande pecado. Um pecado mortal, pois o *mentoring* é também uma peça indispensável no novo mundo dos negócios. Ele proporciona o impulso vital para as pessoas que requerem ajuda, orientação e visão do futuro para serem bem-sucedidas.

Na verdade, *coaching* e *mentoring* andam de mãos dadas e constituem conceitos bastante próximos entre si. Em alguns casos até se superpõem ou se confundem. Mas a diferença entre ambos é simples. O *coaching* está quase sempre ligado à orientação específica que o profissional ou líder oferece ao cliente no dia a dia do trabalho, enquanto *mentoring* está ligado à orientação mais ampla no desenvolvimento da carreira da pessoa a partir de um mentor. O primeiro se refere à condução do desempenho da pessoa no cotidiano e no curto prazo, bem como ao incentivo no uso de suas competências imediatas; o segundo visa criar horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional. O ideal seria que todo líder fosse um *coaching* no sentido de impulsionar, orientar, motivar, comunicar, incentivar o subordinado. Contudo, nem sempre o líder tem condições de visualizar o futuro mais adiante e preparar o subordinado para uma carreira futura e para um destino. Esta é a parte do *mentoring*: olhar para mais adiante, apontar direções futuras e ajudar o protegido a garantir condições para chegar lá com sucesso. Quase sempre, o mentor é alguém bastante experiente – independentemente da hierarquia ou da área de atuação – que pode proporcionar uma visão mais ampla e criativa dos caminhos futuros a seguir. Quando se fala em liderança participativa surge naturalmente o conceito de *coaching*. Quando se fala em desenvolvimento de carreira o conceito de *mentoring* predomina.

Na verdade, os papéis de *coach* e de mentor são diferentes entre si, com o *coach* focado mais em resultados na atividade ou tarefa e o mentor mais focado na pessoa e no seu futuro e nos relacionamentos estratégicos. Aqui voltamos à velha discussão acadêmica entre o estilo de liderança com foco no trabalho (tarefa ou atividade) e nos resultados e o estilo de liderança com foco nas pessoas (relações). Em certo sentido, o *coaching* envolve mais a atividade, embora não descuide das relações, enquanto o *mentoring* parece pender mais para as relações, sem se descuidar da atividade. O certo é que

entre ambos não existe um divisor de águas definido.

Coaching	Mentoring
•Condução ativa da pessoa por um profissional experiente.	•Orientação profissional por um experiente veterano.
•Estilo de liderança e supervisão.	•Estilo de desenvolvimento de carreira.
•Foco no curto prazo e no cotidiano.	•Foco no longo prazo e no futuro.
•Relação entre coach e cliente.	•Relação entre protetor e protegido.
•Impulso no trabalho atual.	•Impulso no encareiramento futuro.
•Foco na tarefa ou na atividade.	•Foco no relacionamento e nos contatos.

FIGURA 7.1 As diferenças básicas entre coaching e mentoring.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Quando nos referimos às nossas experiências profissionais quase sempre surge a lembrança de determinadas pessoas especiais – não necessariamente os nossos antigos superiores imediatos – que nos impressionaram e influenciaram de maneira acentuada e nos ajudaram a construir e desenvolver nossas carreiras de maneira eficaz. Essas pessoas que nos proporcionaram orientação, aconselhamento, informações, novos e diferentes relacionamentos profissionais, sugestões e nos encorajaram ao apontar novos caminhos e novas soluções para nossos problemas são os nossos mentores. Em geral, abrem as portas do futuro e ampliam horizontes. Muito do que já fizemos e alcançamos devemos a eles. E, principalmente, muito do que ainda deveremos fazer.

Conceito de mentoring

O mentoring pode ser definido como a participação de uma pessoa veterana e experiente (o mentor) para orientar e preparar outra pessoa (o orientado ou protegido) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. Em geral, o *mentoring* faz parte integrante do processo de encareiramento ou do planejamento de carreira. Sob a batuta de um bom mentor, a aprendizagem passa a focalizar objetivos, abrir oportunidades, definir expectativas, alavancar padrões e assistir outra pessoa na plena realização de suas

potencialidades. Mais ainda, o *mentoring* é uma relação entre duas ou mais pessoas que é orientada para o desenvolvimento e na qual uma delas proporciona orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral à outra. A relação mentor-orientando ou protegido é basicamente uma relação entre padrinho e afilhado, entre protetor e protegido, entre professor e aluno, entre mestre e pupilo, entre benfeitor e premiado, entre orientador e orientando.

As relações de *mentoring* podem ocorrer em qualquer nível e em qualquer área da organização. A sua duração pode variar enormemente, desde alguns poucos contatos esporádicos até um relacionamento mais estável e duradouro. O *mentoring* organizacional pode ser formal ou informal. Quando formal, ele é definido e organizado pela empresa, determinando uma pessoa como mentor e outra como a pessoa que receberá o apoio e suporte do mentor, além do estabelecimento dos objetivos do relacionamento e os resultados a serem alcançados. Enquanto o *mentoring* formal é encontrado mais em grandes organizações, o informal é mais comum em pequenas, mas com igual intensidade. Quando informal, os executivos de nível médio ou sênior podem voluntariamente assumir e apoiar determinadas pessoas a seu critério como seus orientandos, protegidos ou pupilos, não somente para treiná-los, mas principalmente para dar-lhes orientação e apoio sobre carreira e ajudá-los a transpor barreiras políticas ou ultrapassar dificuldades técnicas. Muitas relações de *mentoring* são desenvolvidas através de meios informais para criar equipes de trabalho diversificadas e assim disponibilizar oportunidades para aumentar ou dinamizar as redes de interações entre as pessoas. Existem também os chamados círculos de mentores que visam incentivar determinados papéis ou mesmo melhorar certas competências dentro da organização. O *mentoring* informal ou voluntário é mais eficaz e parece funcionar melhor que o *mentoring* decorrente de uma responsabilidade formal definida ou imposta pela organização.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Alguns conceitos de mentoring

- Mentoring pode ser definido como um relacionamento entre um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente em que o mentor proporciona apoio, orientação e aconselhamento para melhorar o sucesso do protegido no trabalho e em outras áreas da sua vida.¹
- O mentor é um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções, retorno da avaliação, aceitação e amizade; cria as oportunidades para seu protegido mostrar suas habilidades; oferece missões educacionais e desafiadoras; e serve como um papel-modelo e conselheiro.²
- Mentoring está relacionado com executivos de alto nível que oferecem orientação e apoio para o desenvolvimento de carreira das pessoas. Os mentores são, portanto, executivos que aconselham, impulsionam, encorajam e protegem as pessoas. As funções de mentoring estão relacionadas com o avanço na carreira e com aspectos psicológicos do protegido.³
- Mentoring está orientado para o relacionamento entre colegas sênior e juniores ou pares que envolve orientação, modelagem de papéis, compartilhamento de contatos e apoio geral para o desenvolvimento de carreira.⁴
- Mentoring é uma relação entre um novato e um colega de nível superior e que é considerado pelo novato como útil para o seu desenvolvimento de carreira.⁵
- Mentoring é uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere seu conhecimento, sabedoria e experiência a uma pessoa novata no sentido de ajudá-la no desenvolvimento de sua carreira.⁶
- O mentor desempenha primordialmente dois papéis: um papel de apoio na carreira e um papel de apoio psicossocial (como escutar, aconselhar, servir de modelo). A finalidade é o desenvolvimento pessoal, social e profissional do protegido. Os objetivos de formação vão sendo definidos ao longo do processo.⁷
- Mentoring é um relacionamento orientado para o desenvolvimento entre um colega ou par sênior com outro júnior e que envolve assessoria, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e suporte geral. Esse relacionamento pode ocorrer em todos os níveis e em todas as áreas da organização, como pode ser voluntário e informal ou involuntário e formal.⁸
- Mentoring constitui o uso de um indivíduo experiente (mentor) para ensinar e treinar alguém (protegé) com menos conhecimento em determinada área. O mentor transfere a informação necessária, feedback e encorajamento ao protegé e em que caminho as oportunidades para o protegé poderão otimizar o sucesso de sua carreira e melhorá-la.⁹
- O mentoring é um método tutorial de formação que requer que um membro da organização, tendo acumulado muitos anos de experiência, tome a seu cargo a socialização e o encaminhamento de carreira de um funcionário que está há pouco tempo na mesma empresa.¹⁰

■ Estas definições mostram como o conceito de mentoring sofre variações conforme o autor. Na verdade, o mentor é um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções, retorno da avaliação, aceitação e amizade; cria as oportunidades para seu protegido mostrar suas habilidades; oferece missões educacionais e desafiadoras; e serve como um papel-modelo e conselheiro.

Na prática, o *mentoring* deveria ser mais informal do que o *coaching*. Antes, um executivo se tornava mentor quando identificava o talento de um novato e passava a ajudá-lo em sua carreira. Contudo, como as organizações reconheceram a eficácia do método em desenvolver talentos, ele está se tornando uma prática cada vez mais institucionalizada.

O *mentoring* provoca uma enorme diferença na carreira profissional das pessoas. Executivos que passam pelo processo de *mentoring* ainda jovens costumam seguir carreiras mais rápidas e bem-sucedidas. Pesquisas apoiam a conclusão de que um *mentoring* eficaz melhora resultados como níveis de desempenho mais elevados, promovabilidade, mobilidade para cima, ganhos e satisfação no trabalho.¹¹ Também para mentores que se aproximam da aposentadoria, esse papel pode oferecer novos desafios e restaurar o entusiasmo e motivação.

Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor

Convém esclarecer as diferenças entre o conceito de mentor (pessoa que aconselha, ensina ou guia) e o de tutor (aquele que, por disposição testamentária ou por decisão do juiz, está encarregado de uma tutela ou tutoria ou aquele que ampara, defende ou dirige). Nas organizações, o mentor surge de maneira espontânea ou provocada, enquanto na vida familiar, o tutor depende de nomeação em testamento ou por imposição judicial. Um conceito nada tem a ver com o outro.

No passado, o mentor era uma pessoa escolhida e contratada por famílias reais ou nobres para formar um jovem durante um determinado período de

tempo quase sempre longo, como se fora um professor particular. Alexandre, o Grande filho de Filipe II da Macedônia, foi discípulo de Aristóteles, seu mentor. Boa parte de jovens de famílias nobres no decorrer da Antiguidade teve sua educação desenvolvida por mentores de renome. Machiavel foi um mentor disputadíssimo na Renascença. Mais adiante, o mentor

Quem deve ser mentor?

O mentor é geralmente um membro veterano da profissão ou da organização que apresenta excelentes condições pessoais e intelectuais para oferecer apoio, ganhar aceitação e amizade, criar as oportunidades para seu orientando ou protegido mostrar as suas habilidades, oferecer missões educacionais e desafiadoras e servir como um modelo de conduta ou conselheiro. Dentro dessa conceituação, todos os gestores e executivos da organização deveriam colocar-se como mentores dos colaboradores não importando se tenham relações diretas de supervisão ou gestão. A começar pelo executivo principal. Este deveria ser o mentor de todos os mentores.

Ocupar o papel de mentor deveria ser e é uma verdadeira homenagem às pessoas que conseguiram alcançar certo nível de notoriedade dentro da organização. Uma honraria dada a veteranos que alcançaram respeito e consideração em suas carreiras profissionais. A oportunidade de aprender com eles é, sem dúvida, uma ocasião a festejar. Uma verdadeira abertura de horizontes.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O mentor como catalisador de oportunidades

O coração do mentoring está no desenvolvimento da habilidade de diálogo e interação entre o mentor e o protegido. O mentor deve atuar como um verdadeiro catalisador para explorar situações como:

Inquirindo	■ O que você acha que deve fazer? Por que você pensa assim?
Apoiando	■ Eu aprecio sua vontade de expressar suas opiniões. Eis um exemplo de como eu apoio seu ponto de vista.
Concretizando	■ Pode dar-me um exemplo específico? Explique melhor.
Explorando	■ Pode dizer-me algo mais a respeito do que você acha disso?
Sumarizando	■ O que você está tentando dizer? Sintetize seu pensamento.
Desafiando	■ Isto não é inconsistente com o que você decidiu antes?
Conectando	■ Qual o ponto que se relaciona com o que você disse ontem?
Reorientando	■ Eu acho que estamos no bom caminho. Podemos voltar atrás neste assunto?
Reunindo	■ Estávamos de acordo com este assunto. Por que temos de discuti-lo novamente?
Resolvendo	■ Vamos trocar ideias novamente. Quais são as soluções?
Facilitando	■ Você pode responder com mais detalhes?

Perguntas interessantes geram respostas interessantes.

Exigências do mentoring

Embora não esteja submetido a regras, o *mentoring* deve atender a certas exigências para obter sucesso e alcançar resultados excepcionais: alavancar a carreira dos orientandos e abrir as portas do futuro para eles. Assim, o *mentoring* deve basear-se em um relacionamento que atenda às seguintes exigências:¹²

- 1.** *A relação de mentoring deve ser voluntária para ambas as partes:* elas decidem se ajudar reciprocamente, com base na afinidade e na facilidade do seu relacionamento. Sempre que possível, não deve haver coação e nem exigências nesse relacionamento. Precisa haver simplesmente vontade própria das partes envolvidas.
- 2.** *O mentoring requer confiança e respeito mútuo:* do mentor e do orientado ou protegido. Essa é a química do relacionamento mentor-protegido.
- 3.** *O mentoring não fornece soluções, facilita o aprendizado:* em geral, uma pessoa mais idosa tem mais experiência conceitual e já refletiu sobre a

dinâmica da vida profissional. E em geral o protegido está quase sempre mais próximo da situação e possui todos os dados. A primeira parte fornece teoria e a outra apresenta dados detalhados. O desafio está em compreender os dados fornecidos e propor soluções ou alternativas de ação futura.

- 4.** *Qualquer pessoa pode ser um mentor:* algumas pessoas se fecham em copas quando se trata de ajudar os outros. O mentor precisa ser aquela pessoa disposta a ajudar, mesmo quando esteja ocupada ou mesmo que o orientado venha a ser uma ameaça para o seu futuro profissional. O aprendizado com o mentor ajuda a trazer à tona o que ele tem de melhor a oferecer.
- 5.** *O mentoring somente pode existir em uma organização imbuída de integridade e de ética:* o mentor quase sempre representa a empresa para o orientado ou protegido. É condição *sine qua non* que esse relacionamento seja honesto, desinteressado e íntegro.
- 6.** *As relações de mentoring não são permanentes:* as amizades permanecem, mas a intensidade da relação deve apenas ser o necessário. Há casos de *mentoring* de longa duração e que levam anos. Há outros que duram apenas alguns meses ou até momentos.
- 7.** *As relações de mentoring podem ser sucessivas:* as pessoas podem ter vários mentores ao longo de sua vida profissional. Nada impede também que uma pessoa venha a ter vários mentores simultaneamente, desde que não haja conflitos entre eles.
- 8.** *O mentoring de pessoas mais capazes e de rápido crescimento é uma estratégia de alta alavancagem:* muitas vezes, se um executivo fosse dois pontos mais eficaz, ele conseguiria um tremendo valor para a empresa. Em muitas organizações, os melhores talentos são identificados claramente e sempre acompanhados e orientados por mentores.

9. *Ao escolher pessoas para ocupar cargos mais elevados, os executivos deveriam conhecer a sua propensão para o mentoring:* observando como os colaboradores se desenvolvem sob seu comando. Se não há evolução, eles jamais serão mentores no futuro. Uma das condições básicas para chegar a posições elevadas na organização deveria ser a potencialidade ou capacidade de *mentoring* dos altos executivos.

Programas de mentoring

Muitas organizações preferem programas formais de *mentoring*. Elas encorajam relacionamentos de *mentoring* e aproximam orientandos com seus potenciais mentores. O treinamento – em geral na forma de manuais instrucionais – pode ajudar e até facilitar o processo de *mentoring*, no sentido de proporcionar tanto ao mentor como ao orientando a compreensão de suas respectivas responsabilidades nesse relacionamento.

As funções do *mentoring* podem ser divididas em duas amplas categorias: funções de carreira e funções psicossociais.

- 1.** *Funções de carreira:* são aqueles aspectos do relacionamento que visam incrementar o avanço da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos relevantes que o mentor pode oferecer ao pupilo. Elas são eminentemente técnicas.
- 2.** *Funções psicossociais:* são aqueles aspectos que melhoram o senso de competência do protegido, identidade e eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão. Elas são eminentemente comportamentais.

Ambas essas duas funções – técnicas e comportamentais – são críticas no desenvolvimento pessoal e gerencial.

Funções de Carreira:(Técnicas)	Funções Psicossociais: (Comportamentais)
•Patrocínio	•Modelagem de Papel
•Experiência profissional	•Comportamento pessoal
•Conhecimentos técnicos	•Estilo de liderança
•Projeção futura da carreira	•Visão do futuro dos negócios
•Exposição e Visibilidade	•Aceitação e confirmação
•Orientação	•Aconselhamento
•Proteção	•Amizade
•Definição de desafios	•Melhoria no relacionamento pessoal
•Ampliação de funções	•Ampliação da networking

FIGURA 7.2 As duas funções básicas do mentoring.¹³

Quando bem realizado, o *mentoring* faz uma diferença incrível. Ele alavanca fortemente o crescimento da carreira e faz com que as pessoas passem a ganhar mais status e posição do que as pessoas que não receberam apoio e suporte de mentores. Pesquisas têm mostrado que o *mentoring* eficaz melhora resultados organizacionais como aumento dos níveis de desempenho, promoções, remuneração e benefícios sociais, maior mobilidade vertical e mais satisfação no trabalho. O mentor ajuda a construir confiança, estimula a aprendizagem, serve como modelo de papel e influencia o comportamento do orientado ou protegido. Para os mentores – principalmente aqueles já idosos e em preparação para futura aposentadoria – o papel de mentor pode oferecer novos desafios e renovar o entusiasmo e a motivação pessoal.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Existem críticas ao mentoring?

Como tudo o que existe nas organizações, também o mentoring é passível de numerosas críticas. Todas elas têm suas razões e fundamentos. Por outro lado, essas críticas também apresentam saídas ou alternativas para proporcionar melhorias na organização. Basta ver o

outro lado da moeda:

- 1.** O mentoring não tem mão dupla: em geral, ele transfere conhecimento, experiência e relacionamentos do mentor para o orientando, mas não foi originalmente concebido para produzir retornos para o mentor. Em outras palavras, o mentoring ajuda o orientando mas não busca melhorar o mentor necessariamente. Contudo, o mentoring pode trazer benefícios também para o mentor na medida em que ele também aprende com o relacionamento, expande ou atualiza suas conexões e aumenta seus conhecimentos. Embora não tenha mão dupla, o feedback do protegido sempre traz algum retorno ao mentor. Pelo menos, a satisfação de ter ajudado alguém.
- 2.** O mentoring alimenta e mantém a dependência do protegido: o mentoring se baseia em um relacionamento entre alguém que já sabe e pode e alguém que ainda não sabe e nem pode. Certamente existe uma relação de dependência. Contudo, o mentoring tem condição de dar asas ao orientando na medida em que ele adquire conhecimento ou amplie seus relacionamentos e contatos. Além disso, o mentoring pode ocorrer em um contexto em que ambas as partes – tanto mentor e orientando – se caracterizem por um comportamento ativo e proativo de ajuda recíproca.
- 3.** O mentoring reforça a estrutura organizacional tradicional: definida pela hierarquia e pela centralização das decisões no topo da organização. Em outras palavras, parece confirmar o poder da autoridade e da posição hierárquica e servir de manutenção do status quo. Contudo, o mentoring pode acontecer independentemente da estrutura definida pela organização e existir fora dela e ainda privilegiando a inovação e a mudança. Para tanto, basta escolher mentores fora da hierarquia vigente.

Assim, para cada aspecto crítico do mentoring há sempre uma saída honrosa.

Barreiras ao mentoring

Todavia, o *mentoring* pode sofrer algumas restrições ou limitações, principalmente no relacionamento entre mentor e protegido envolvendo sexos diferentes, bem como minorias, diferentes raças ou credos. Contudo, tais restrições estão mais na cabeça de certas pessoas do que propriamente no comportamento da organização. Ultrapassadas essas barreiras – mais prejudiciais do que propriamente culturais – o *mentoring* pode ser uma excelente ferramenta de desenvolvimento de carreiras. Ele transfere conhecimento, visão profissional, experiência bem-sucedida, rede de relacionamentos, raciocínio, padrões de comportamentos, ética e responsabilidade como nenhum outro instrumento de formação profissional.

Além disso, existem algumas ideias erradas a respeito do *mentoring* e que precisam ser corrigidas. Muitos mitos negativos ainda cercam o conceito, tais como:

Mito 1: Mentores existem somente para o desenvolvimento da carreira: algumas vezes o mentor focaliza o desenvolvimento formal da carreira; outras vezes o mentor é professor, conselheiro, impulsionador e amigo. Na prática, alguns mentores assumem todos estes diferentes papéis. Isto melhora tanto o desenvolvimento pessoal como profissional.

Mito 2: Você somente precisa de um mentor: podemos ter muitos mentores em nossas vidas. Diferentes mentores podem proporcionar formidável ajuda em diferentes aspectos ou diferentes facetas de nossas vidas.

Mito 3: Mentoring é um processo de mão única: a aprendizagem não ocorre apenas do mentor para o protegê, mas pode fluir em ambos os sentidos. O mentor oferece aprendizado ao orientado, como também aprende com ele. O crescimento é recíproco.

Mito 4: O mentor deve ser mais velho do que o orientado: a idade não importa. Experiência e sabedoria sim. Não se prive de oportunidades de aprender com pessoas mais jovens que têm experiências mais ricas e que podem ser compartilhadas e aproveitadas.

Mito 5: Um mentor deve ter o mesmo sexo e raça que o orientado: o propósito do mentoring é aprender. Não se prive disso. Busque mentores que são diferentes de você. O sexo, raça ou religião não importam. Senão você vai aprender coisas que já conhece. A diversidade traz ideias novas e diferentes.

Mito 6: As relações de mentoring devem acontecer ao acaso: sendo no lugar certo e no tempo certo elas podem ajudar. E muito. Mas a chave para escolher um bom mentor é o que você necessita saber e não quem é a pessoa que vai ensinar. Não se envergonhe em procurar ativamente por um mentor. Ele o ajudará a entender e a buscar as ferramentas para o seu sucesso na organização.

Mito 7: Pessoas com perfil de sucesso são os melhores mentores: prestígio e sucesso podem ser bons, mas boa orientação, estilos de liderança, ética no trabalho e coisas assim variam de pessoa para pessoa. Bons mentores são as pessoas capazes de oferecer ajuda e a vencer desafios de acordo com as necessidades, aspirações e urgência do protegido. Nem sempre o sucesso do mentor é sinal de um bom mentoring.

Mito 8: Uma vez mentor, sempre mentor: ao longo do tempo, o mentor se vai e o orientado busca seu próprio caminho. Embora ambos – mentor e orientado – venham a manter indefinidamente contato entre si, as relações podem mudar com o tempo e até sofrer inversões. Isto significa que um mentor pode se transformar em orientado, enquanto um orientado pode transformar-se em mentor.

Mito 9: Mentoring é um processo definitivo: a parte mais complicada é acabar com uma relação ruim de mentoring. Se a relação não é produtiva e nem agrega valor, o jeito é dar um fim nela. O mentoring é eterno enquanto dura. E deve durar enquanto for benéfico para ambas as partes envolvidas.

Mito 10: As expectativas do mentor e do orientado são as mesmas: as pessoas buscam mentores para alguma razão: recursos, visibilidade, melhoria de habilidades, networking, encarecimento e aconselhamento. Mas cada pessoa tem diferentes expectativas. A chave do segredo é compreender onde o orientado está agora e onde ele pretende chegar. O mentoring pode ser a ponte que liga essas duas situações.

FIGURA 7.3 Dez mitos errôneos a respeito do mentoring.¹⁴

Benefícios do mentoring interno

O *mentoring* está intimamente relacionado com a necessidade das

organizações de enfrentar os desafios globais em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Isso requer necessariamente doses volumosas de treinamento e desenvolvimento de todas as pessoas e em todos os níveis em que trabalham nas organizações. Como a velocidade das mudanças ambientais é cada vez maior, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) não podem mais se limitar aos antigos processos convencionais de levantar necessidades e carências, programar ações de treinamento, operacionalizar tais ações e avaliar os resultados alcançados. Isso tudo seria excelente se o mundo dos negócios fosse estável e previsível e o ciclo de treinamento focalizasse a manutenção do *status quo*. O problema é que esse ciclo de treinamento apenas zera o estoque de carências de treinamento, mas não acrescenta valor adicional e nem agrega novas competências. Como fica o desenvolvimento das pessoas para enfrentarem um futuro que será diferente? Em tempos de mudança precisamos estar onde a bola vai chegar e não onde ela já esteve. Para tanto, as organizações que querem chegar lá mais rapidamente e antes que os concorrentes o façam precisam ter líderes transformacionais e renovadores imbuídos da missão e da visão organizacional. Esses são os mentores que as organizações de hoje necessitam para desenvolver mais rapidamente os seus executivos e funcionários. Esses mentores precisam ampliar seu foco de influência. Foi o que Jack Welch fez na General Electric para transformar a velha e vetusta companhia em uma dinâmica corporação do novo milênio cujo valor de mercado foi exponenciado várias vezes. De um lado, Welch teve vários mentores na companhia, o que fez dele o líder que mudou a organização e a projetou como uma das maiores e melhores do mundo. De outro lado, Welch fez questão de ser o mentor de vários executivos, inclusive o seu sucessor que logo se sentou na sua cadeira. Mais, a preocupação de Welch foi incentivar o *mentoring* em toda a organização: ele era quem cuidava pessoalmente dos 750 principais executivos da empresa. Não basta apenas dar oportunidades. É

preciso também dar às pessoas plenas condições para aproveitá-las. Isso implica assistir e apoiar as pessoas para que elas possam descobrir e encontrar o seu rumo futuro e ajudar a organização a alcançar seus objetivos globais. Todavia, não basta abrir caminhos. É preciso dar os meios e recursos para que as pessoas possam trilhá-los da maneira mais eficiente e eficaz possível. Mas lembre-se: o mentor não fornece soluções; ele facilita a aprendizagem. Além disso, as relações de *mentoring* não são permanentes: elas devem durar o tempo necessário para a alavancagem do orientado ou protegido.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Os papéis no processo de mentoring¹⁵

Contribuição do orientado ou protegido:

- Aceitar a responsabilidade pela sua própria carreira.
- Avaliar seus interesses, habilidades, competências e valores.
- Buscar informação e recursos a respeito de sua carreira.
- Definir objetivos e planos de carreira.
- Aproveitar oportunidades de desenvolvimento.
- Intercambiar ideias com o mentor sobre sua carreira.
- Fazer seguimento realístico de seus planos de carreira.

Contribuição do mentor:

- Proporcionar continuamente feedback sobre o desempenho do protegido.
- Proporcionar contatos e apoio para o desenvolvimento do protegido.
- Participar das discussões sobre a carreira do protegido.
- Apoiar os planos de desenvolvimento do protegido.
- Estabelecer vínculos e relacionamentos que facilitem a carreira do protegido.

Contribuição da organização:

- Definir e divulgar a missão, visão, políticas e procedimentos.
- Oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- Oferecer informação sobre carreira e desenvolvimento de carreira.
- Disponibilizar uma variedade de opções de carreira.

Mentoring B2B

Que tal se substituirmos pessoas por outras organizações ou comunidades? O *mentoring* externo é possível? Sim. O *mentoring* não se limita apenas ao ambiente interno de uma organização. E nem apenas a pessoas. Ele pode se estender também para fora da organização e abranger fornecedores, distribuidores e outros parceiros externos, como redes de intermediários, alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos (*joint ventures*), franquias etc. Podem até incluir comunidades carentes, áreas vicinais que necessitam de cuidados, manutenção de espaços municipais e uma extensa variedade de opções. O *mentoring* externo pode até ser uma manifestação ou extensão da responsabilidade social da organização.

As organizações de pequeno tamanho geralmente apresentam uma profunda falta de expertise em certas áreas críticas de desenvolvimento e não têm a quem recorrer ou solicitar ajuda. O acesso às redes de informação e a recursos podem fazer a diferença para que elas sejam bem sucedidas. As pequenas empresas podem se beneficiar da expertise e conhecimento das empresas maiores. Como? Pesquisas revelam exemplos de como a prática de cultivar relações interorganizacionais pode ser mutuamente benéfica para as empresas envolvidas¹⁶.

O *mentoring* externo pode significar uma relação de negócio-para-negócio (*business-to-business*) e incluir aprendizagem, compartilhamento de informação entre empresas e parcerias menores. Essas relações podem ser essenciais ao sucesso do negócio da empresa maior e transformar-se em um recurso vital para ajudar comunidades. Parcerias podem ajudar tanto empresas como negócios de profissionais individuais para trazer sua expertise e recursos para relações de negócios-para-negócios no sentido de melhor alcançar seus objetivos. Um objetivo fundamental é encorajar grandes empresas a serem parceiras de pequenos negócios que têm menos acesso aos recursos. Muitas empresas criam e desenvolvem fornecedores em uma ponta

ou canais de vendas na outra ponta através do *mentoring* externo, ajudando a desenvolver expertise, melhorar a qualidade do seu trabalho, aumentar eficiência e reduzir custos de produção. Esse investimento traz benefícios a todos: tanto para a empresa maior – a mentora B2B – como para os seus satélites que são parceiros indispensáveis do seu sucesso.

Na economia global de hoje, os negócios de elevado desempenho de todos os tamanhos devem constantemente aprender, mudar, inovar e perseguir novos mercados. As relações de negócios-para-negócios podem proporcionar essas oportunidades para aprendizado, informação, redes e colaboração que determinam a diferença entre o sucesso e o desastre. Assim, essas relações de negócio-para-negócio podem criar benefícios mútuos tanto para as grandes empresas como para os pequenos negócios ou mesmo entre empresas de porte e firmas que têm pouco acesso às oportunidades do mercado.

Benefícios do mentoring externo

Os benefícios de se tornar uma organização mentora podem ser resumidos como um senso de fazer bons negócios. Grandes empresas compreendem que uma base de fornecedores de alto desempenho é um fator crítico e fundamental para cada aspecto de seu sucesso, afetando custos, qualidade, prazos e serviços. Elas podem envolver outras empresas porque reconhecem a necessidade de avançar em novas localidades e envolver novos distribuidores e franquias para seus produtos e serviços. Por tais razões, as empresas estão estimulando cada vez mais o desenvolvimento de pequenos negócios locais não somente para melhorar o clima local de negócios, mas também para melhorar a qualidade de vida nessas comunidades.

O *mentoring* externo proporciona benefícios mútuos, quando as relações entre empresa protetora e a protegida se assentam em características como:

- São relações mutuamente benéficas: uma situação de ganhar-ganhar para

ambas as partes envolvidas.

- Elas estão baseadas na ética e envolvem um compromisso de longo prazo.
- Elas repousam em relacionamentos pessoais de confiança mútua.
- Elas fazem parte de uma política de responsabilidade social.
- Elas produzem sinergia de resultados onde todos ganham.
- Elas proporcionam assistência técnica a respeito de operações internas, sistemas financeiros, orientação de vendas, pesquisa de mercado etc.
- Elas facilitam o acesso a mercados, como introdução a compradores de grandes companhias, introdução ao mercado governamental, propaganda, treinamento de representantes de vendas, orientação quanto a feiras e exposições no país e no Exterior.
- Elas proporcionam credibilidade, permitindo envolver novos clientes ou fornecedores devido ao aval político ou ético concedido à empresa protegida.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Estratégias para desenvolver o mentoring externo

Existem cinco estratégias para as empresas fazerem mentoring externo e trabalhar em conjunto ou forjando redes ou conexões, a saber:

- 1.** Assistência técnica e consultoria individualizada: é o meio mais comum em que profissionais podem assessorar pequenos negócios. Ela pode ser customizada e imediatamente utilizada pelo proprietário do negócio. Confiança entre o consultor e a pequena companhia é o fator-chave para o sucesso nesta estratégia.
- 2** Treinamento grupal ou em classe: pode ser um formato de custo eficiente para ensinar grupos de proprietários de negócios. Classes podem ajudar proprietários a diagnosticar suas necessidades de desenvolvimento e identificar os melhores recursos para tanto. O aspecto mais desafiador das estratégias de classes de treinamento é identificar as melhores classes para as necessidades de um negócio particular, bem como encontrar o tempo e recursos para que o proprietário possa atender na classe.
- 3.** Grupos de consultoria ou de colegas: podem ajudar proprietários a desenvolver suas habilidades de resolver problemas empresariais pela rede de pessoas fora da empresa. Neste sentido, esta estratégia pode proporcionar melhoria de habilidades e o poder de

encontrar soluções pela pesquisa de recursos e consultoria.

4. Programas de desenvolvimento de fornecedores e de subcontratados: tais programas podem ser combinados com consultoria técnica, treinamento em classe e grupos de colegas e grupos de consultores, com a disciplina de fornecer qualidade de produto à empresa mentor. Os programas melhores procuram diversificar a base de fornecedores através da melhoria da competitividade econômica da empresa.
5. Programas de desenvolvimento de canais de vendas: como no desenvolvimento de fornecedores, as relações de negócios-para-negócios podem ser formadas para criar um canal de vendas que alinhe os resultados econômicos das empresas envolvidas. O canal de vendas se refere a uma companhia intermediária entre o produtor do produto ou serviço e o último cliente, como comerciantes, distribuidores e franqueadores. O objetivo é aumentar as vendas de ambas as empresas envolvidas.

Em suma, o *mentoring* sinaliza uma nova abordagem a respeito do desenvolvimento das pessoas e das organizações: a participação irrestrita de profissionais de elevado nível e experiência profissional no processo de aprendizagem organizacional. Mais ainda: na medida em que participam ativamente da melhoria do conhecimento corporativo os mentores ajudam a enriquecer o patrimônio humano e a fortalecer a cultura da organização. Sem dúvida alguma, uma enorme benfeitoria não somente para a organização, mas principalmente para as pessoas que podem ver suas carreiras profissionais incentivadas e alavancadas. Tudo isso, sem qualquer custo adicional. Isto é que é solidariedade!

Referências bibliográficas

1. K. Kram, *Mentoring at Work*, Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1985, p. 198.
2. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Editora Atlas, 2000, p. 315.
3. Arthur Sherman, George Bohrlander & Scott Snell, *Managing Human Resources*, Cincinnati, Ohio, Sout-Western Publ., 1998, p. 271.
4. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 340.
5. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Irwin, 1995, p. 705.
6. Este é o nosso conceito pessoal de *Mentoring*.

7. Estelle M. Morin & Caroline Aubé, *Psicologia e Gestão*, São Paulo, Atlas, 2009, p.195.
8. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001, p. 309-311.
9. Timothy Newby & Ashlyn Heide, “The Value of Mentoring”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 5. n. 4, 1992, p. 2-15.
10. A.M. Saks & R.R. Haccoun, *Managing Performance through Training and Development*, Scarborough, Ontario, Nelson, 2004.
11. S.K.Hill & M.H. Bahniuk, “Promoting Career Success Through Mentoring”, *Review of Business*, 19, 1988, p. 4-7.
12. Baseado em: Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth & Bryan Smith, *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000, p.157-163.
13. Adaptado de Kathy E. Kram, *Mentoring at Work*, Lanham, Md., University Press of America, 1988.
14. Adaptado de: Arthur Sherman, George Bohlander & Scott Snell, *Managing Human Resources*, Cincinnati, Ohio, South Western College Publ., 1998, p. 272.
15. Fred L. Otte & Peggy G. Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1992, p. 56.
16. David B. Peterson & Mary Dee Hicks, *Leader As Coach: Strategies for Coaching and Developing Other*, Nova York, PDI Personnel Decision Intl., 2002.

Origens do mentoring

Para liderar as pessoas, oriente-as.

LAO-TSÉ

O *mentoring* não é novo. E nem é novidade. Suas origens remontam aos tempos da Antiguidade. Ao longo de toda a história da humanidade surgiram mentores importantes que se destacaram na formação de novas gerações de sucessores, envolvendo políticos, guerreiros e artistas. Muitos deles conseguiram mudar os rumos da história.

As raízes do conceito de mentoring

Mentor é o nome de um personagem homérico. Ao redor do século VIII a.C., o poeta grego Homero (século IX a.C.–VIII a.C.) escreveu sua obra-prima Odisseia onde relata em 10.000 versos as peripécias do rei Odisseu (Ulisses, em latim), desde a saída de Troia, para uma jornada de lutas, batalhas e aventuras que levaria dez anos. Para cuidar da administração da rotina do palácio real durante sua longa ausência e prover o básico para sua família – a esposa, Penélope, e o filho, Telêmaco – Odisseu confiou nos préstimos do amigo chamado Mentor.

Nestas condições, Mentor é um personagem da Odisseia. Na verdade, Odisseu (Ulisses) não atribuiu a ele nenhuma das funções que hoje definiriam

um mentor propriamente dito. Simplesmente, solicitou ao amigo que cuidasse da sua família e mantivesse tudo em ordem no palácio até o seu retorno da viagem. Homero narra que Mentor não conseguiu dar conta da tarefa, pois os acontecimentos fugiram ao seu controle. Seu papel na Odisseia somente ganharia relevância quando a deusa Palas Atenas disfarçada de Mentor entra na história para guiar o filho Telêmaco em sua busca pelo pai Odisseu, quando todos já o julgavam desaparecido e morto havia muito tempo.

A história de Mentor ganhou maior espaço quando alguns séculos mais tarde, em 1699, François de la Mothe-Fenelon (1651–1715), um prelado e educador francês, escreveu um livro chamado *As Aventuras de Telêmaco*. Na verdade, Fenelon fez uma releitura da Odisseia. Na sua obra, Fenelon consagra Mentor, tira-o do plano secundário e o eleva à condição de segundo pai, professor, orientador e guia de Telêmaco. O livro obteve enorme sucesso como obra educacional, tanto que em 1750 a palavra mentor começou a aparecer nos dicionários franceses e ingleses como sinônimo de conselheiro, sábio, protetor e financiador.

Pouco antes disso, o filósofo e escritor italiano Nicoló Machiavelli (1469–1527) já escrevera um livro em 1513 – mas que foi publicado em 1532 após sua morte – denominado *O Príncipe*. Machiavelli era o preceptor do filho da família dos Médici que governava Florença e queria preparar-lhe um livro com as lições e recados para que o jovem fosse bem-sucedido quando crescesse e assumisse o trono. O tema fundamental do livro era a necessidade de o príncipe reter o controle absoluto de seus territórios e usar todos os expedientes políticos necessários para isso. Na verdade, o livro é um enorme e detalhado receituário de como o jovem príncipe deveria se comportar para manter seu poder em uma corte voluptuosa, imprevisível e cínica. O impacto do livro provocou enorme controvérsia. Nessa época era comum que famílias nobres e privilegiadas solicitassem os serviços de personagens ilustres e de sábios consagrados para educarem e formarem seus filhos por longos períodos

de tempo. Eram os mentores da época. Não existiam escolas ou universidades como hoje. Mestre e protegido formavam uma relação estreita e prolongada de aprendizagem continuada e intensiva. Isso aconteceu principalmente na Europa, na China e nas Américas. Era um expediente caríssimo e pouquíssimas famílias abastadas podiam dar-se a esse luxo extravagante e típico da elite. Afinal, pagar um mentor durante anos a fio para ensinar e educar uma ou poucas pessoas exigia somas altíssimas.

Na verdade, o *mentoring* sempre esteve presente na história da humanidade sob formas variadas, como conselheiros, educadores, orientadores, preceptores, modeladores de conduta etc. Desde a Antiguidade, os reis e nobres contratavam mentores para cuidar do aprendizado e educação dos seus filhos. O *mentoring* envolvia conhecimentos gerais, línguas, boas maneiras, comportamento, raciocínio e convivência.

Com o Renascimento, o conceito de mentor passou também a dominar o mundo artístico. As artes passaram a ser incentivadas por mecenas ricos e que davam total apoio financeiro e material aos artistas. E músicos, compositores, pintores, escultores, poetas, escritores passaram a depender da ajuda financeira de alguns mecenas que agiam como verdadeiros mentores. Assim foi com Bach, Mozart, Beethoven, Van Gogh e uma infinidade de artistas cuja obra foi parcial ou totalmente financiada e influenciada por pessoas poderosas. A partir daí, a figura de mentor começou a confundir-se com a de mecenas, aquele que pagava artistas por longos períodos para receber e ficar com o produto de sua arte.

A palavra mentor somente chegou ao vocabulário de negócios ao redor da década de 90. Na época, qualquer jovem que iniciasse sua carreira ao terminar a universidade teria dois caminhos alternativos: lutaria sozinho contra a maré ou contaria com os conselhos e o apoio constante de uma pessoa já experiente e mais sábia. Essa pessoa deveria estar atuando e, preferivelmente, ocupando posição importante em uma organização igualmente

importante. Com a ajuda do mentor, as portas se abririam mais facilmente para o jovem, pois contaria com seu apoio político e intelectual para evitar tropeços ou indecisões típicos da juventude e da inexperiência. Neste sentido, o mentor seria um tipo de protetor e orientador de um jovem talento, mas com foco nas competências e no futuro e não apenas nos músculos e no presente.

O *mentoring* logo se firmou como conceito e passou a significar uma relação entre protetor e protegido. Um vínculo prolongado no qual o protegido usa sua expertise e potencialidades graças à proteção e ajuda de um mentor, preceptor ou protetor.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O mentoring em ação¹

As empresas de consultoria utilizam intensamente o mentoring na preparação e monitoramento de seus consultores iniciantes. Na McKinsey & Co., uma das maiores empresas de consultoria organizacional do mundo, os veteranos trabalham em equipes juntamente com os mais jovens. E são os calouros que desenvolvem os trabalhos e fazem as apresentações deles aos clientes da organização. A qualidade dos trabalhos e apresentações depende em parte da intervenção e ação dos mentores sobre os orientandos. E a avaliação final é sempre dos clientes da organização.

O mentoring nas organizações

Com o surgimento das organizações e o seu gradativo crescimento e complexidade, o papel do mentor começou a sair do círculo familiar, da nobreza, das artes e da educação para estender-se ao ambiente organizacional, principalmente a partir da preocupação inicial dos empresários e dirigentes em preparar seus sucessores.

Inicialmente, os mentores entraram em cena para cuidar da trajetória de carreira profissional dos filhos de capitães da indústria e sua preparação para a sucessão familiar em empresas dos mais variados tamanhos e características. Posteriormente, o *mentoring* se estendeu ao preparo dos

futuros dirigentes do primeiro nível e, mais adiante, também dos demais níveis gerenciais. A preocupação fundamental estava focada principalmente na melhoria do processo decisório como base do planejamento da organização. O mentor servia de bússola orientadora e fonte de informação nesta questão.

Com uma rapidez incrível, a ideia de *mentoring* pessoal cedeu espaço para o *mentoring* coletivo. O conceito expandiu de um mestre e um orientado ou protegido para uma instituição e vários orientados e protegidos simultaneamente. O *mentoring* passou a significar um sistema baseado em centros de aconselhamento para estudantes em universidades e áreas especializadas em treinamento e desenvolvimento das empresas. Não demorou muito para surgir no mercado o *mentoring* profissional utilizado por empresas de consultoria especializadas e por programas e cursos de curta duração.² A ideia básica era proporcionar meios para o autogerenciamento da carreira. A partir daí, muitas empresas desenvolveram centros de apoio e suporte – seja para avaliação do desempenho e fornecimento de retroação, gestão do conhecimento, melhoria do desempenho, aumento de competências, orientação de carreira, centros de excelência, remuneração variável, remuneração por competências etc. – como plataforma para o autogerenciamento da carreira.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Possíveis perigos do mentoring?³

Alguns autores ressaltam que um dos perigos do mentoring é a possibilidade de haver discriminação contra mulheres e membros de minorias. Apontam entre os fatores de discriminação a ausência de mentores disponíveis que sejam do mesmo sexo ou raça, a falta de acesso à rede de informações, o tratamento preferencial que torne os mentores relutantes em aceitar seu orientando, os estereótipos sobre as preferências e desempenho profissionais das mulheres e membros de minorias, as diferenças na socialização e o risco de Eros de interpretação em relação às intenções sexuais. As evidências de pesquisas sugerem que as mulheres têm mais dificuldades para conseguir um mentor e, quando acontece, é de maneira informal. Portanto, essa escolha deve ser feita com cuidado. Mesmo quando se permite que o relacionamento mentor-orientando se desenvolva naturalmente, ele pode resultar em uma “tendência étnica”. Foi o caso encontrado em um banco, cujos novos

empregados eram designados para trabalhar com chefes do mesmo grupo racial. A tendência ficou ainda mais pronunciada entre aqueles que foram remanejados nos cinco meses seguintes.⁴ Assim, as empresas precisam estar vigilantes para poder assegurar a qualidade desses relacionamentos. Ainda hoje, alguns executivos donos de empresas familiares contratam mentores de fora para dar orientação a seus filhos para que a nova geração tenha um melhor preparo profissional. É a melhor atitude que podem fazer, pois o mentoring quando bem planejado produz resultados incríveis.

Hoje, o *mentoring* significa basicamente um processo pelo qual o orientando adquire conhecimento, experiência e orientação para a carreira e para a vida através da ajuda e apoio de um mentor. Na realidade, esse conceito – mentor e orientando – lembra muito o atual conceito de escola – com o relacionamento entre professor e aluno – em nossos dias. Mas tem um sentido mais amplo e particular de maior concentração da atenção e de uma postura de retaguarda e apoio que dá orientação, sentido e sensação de segurança para o protegido.

Referências bibliográficas

1. Elizabeth Lesly, “Manager See, Manager Do”, Business Week, 3 april 1995, p. 90-91.
2. Marshall Loeb, “The New Mentoring”, Fortune, November 27, 1995, p. 213.
3. George T. Milkovich & John W. Boudreau, Human Resource Management, Nova York, McGraw-Hill, 1998, p. 316.
4. Raymond A. Noe, “Women and Mentoring: A Review and Research Agenda”, Academy of Management Review, vol. 13, nr. 1, 1988, p. 65-78.

Como se tornar um mentor

Quando a oportunidade bate à porta de entrada, algumas pessoas estão no quintal procurando o trevo de quatro folhas.

ANÔNIMO

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- Como se tornar um mentor.
- Técnicas de aconselhamento.
- O processo de mentoring.
- Programas de mentoring.
- Quem será o orientando?

Nas organizações de hoje, cada vez mais as pessoas querem obter do seu trabalho e da sua organização algo muito além do que apenas salário. Já fizemos uma rápida apreciação das intenções dos colaboradores em relação ao seu trabalho em sua organização. Eles estão buscando fazer uma contribuição pessoal, obter satisfação no trabalho, liberdade para exercitar a curiosidade, aprender continuamente, assumir riscos sem medo de reprimendas ou castigos, praticar inovações, sentir-se respeitados e valiosos, crescer e encarrear, sentir confiança etc. Algumas organizações conseguem

ser um excelente local para trabalhar ao disponibilizarem condições de atender a todas essas expectativas dos seus colaboradores. O *mentoring* é uma ferramenta extremamente útil para alcançar e ultrapassar muitas dessas expectativas.

O mentor pode ajudar uma pessoa a ganhar conhecimento e habilidades, compreender melhor a cultura da organização, entender as políticas internas, visualizar novas oportunidades, abrir novos contatos e relacionamentos, ajudar a ganhar novas competências e, conseqüentemente, alcançar maior sucesso na carreira.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Quem é o mentor em potencial?¹

Em primeiríssimo lugar, o mentor deve possuir conhecimento, habilidades e expertise para atender às necessidades de desenvolvimento de uma pessoa ou equipe. Deve ter condições de agregar valor à organização através da ajuda às pessoas.

As perguntas básicas para localizar e identificar um mentor são:

- Quem é bem sucedido no seu campo de atividades?
- Quem as pessoas admiram e respeitam?
- Quem é a pessoa mais influente e conhecida na organização?
- Quais os aspectos que as pessoas têm em potencial que os futuros mentores poderiam desenvolver?
- Quem pode encorajar as pessoas a realizar seus potenciais?
- Quem já ajudou no passado e pode ajudar novamente?

Deve-se fazer uma lista de mentores potenciais e identificar em cada pessoa aquilo que nela mais se admira e como ela pode ajudar as demais pessoas a adquirir o que elas necessitam para desenvolver suas carreiras.

Como se tornar um mentor

Qualquer pessoa pode tornar-se um mentor de outra ou de outras pessoas desde que possua a base de conhecimentos que já alinhamos no capítulo 4 sobre o *coaching*. Basta olhar para as oportunidades que existem em sua

organização ou comunidade. O mentor precisa ter em mente:

1. Quais são as prioridades organizacionais?
2. Como pode a sua empresa alcançar objetivos através de determinadas pessoas?
3. Como conjugar os esforços individuais dispersos em sua organização?
4. Como orientar as pessoas e encaminhá-las para o rumo que elas precisam seguir adiante?
5. Como disponibilizar o seu conhecimento e sua experiência pessoal para as pessoas mais jovens e inexperientes, mas que podem ser brilhantes?
6. Em resumo: o que se pode fazer para ajudar os outros a desenvolverem competências e crescer na carreira?

PAUSA PARA REFLEXÃO

As dimensões da inovação²

A inovação organizacional não é fruto de apenas uma única dimensão. Ela consiste de um número variado de características ou dimensões que, juntas, criam uma cultura na qual as ideias são mais aceitas e implementadas de maneira a movimentar a organização para novos e mais elevados patamares.

Pense nas seguintes dimensões – identificadas pelo Professor Göran Ekvall da University of Lund, da Suécia – em sua totalidade, da mesma maneira como você pensa sobre os componentes de um sistema de som. Cada dimensão deve ser regulada na sua intensidade certa, dependendo da situação, da mesma maneira como você ajusta o tom ou volume do seu estéreo, dependendo da música. Todas as dimensões são absolutamente essenciais para as companhias inovadoras, mas cada uma delas deve encontrar a adequação apropriada para seu mercado, indústria ou situação. Elas são:

- **Desafio e envolvimento:** é o grau em que as pessoas são envolvidas na operação diária, nos objetivos de longo termo e nas visões de futuro.
- **Conflitos:** é a presença de tensões pessoais e emocionais na organização (em contraste com a ideia de tensões na dimensão de debates).
- **Debates:** é a ocorrência de encontros e desacordos entre pontos de vista, ideias e diferentes experiências e conhecimento.

- **Liberdade:** a independência e autonomia no comportamento exercida pelas pessoas em uma organização.
- **Apoio às ideias:** é a maneira pela qual as novas ideias são recebidas e incentivadas na organização.
- **Tempo de ideias:** é a quantidade de ideias que as pessoas podem (ou fazem) usar para a elaboração de novas ideias.
- **Informalidade e humor:** é o caráter de espontaneidade e relacionamento alegre e agradável dentro do local de trabalho.
- **Assunção de riscos:** é a tolerância frente à incerteza e à ambiguidade exposta no local de trabalho.
- **Confiança e abertura:** é a segurança emocional nos relacionamentos dentro da organização.

Dê o tom e o volume. As pessoas farão o resto.

Técnicas de aconselhamento

Uma das principais atividades do mentor é assistir ao desempenho do orientando, verificar suas potencialidades e aspirações para o futuro e proporcionar aconselhamento e orientação adequada para desenvolver competências em sua carreira. O aconselhamento não deve ser uma intervenção adotada apenas quando algum problema surge ou quando o comportamento do orientando é inconsistente com o ambiente de trabalho ou com seu futuro projetado. Deve ser contínuo e decorrente de um relacionamento estreito e ininterrupto. Por esta razão, o mentor deve desenvolver suas habilidades de ouvir e buscar entender a racionalidade do orientando. Empatia é imprescindível. E também o uso de técnicas de aconselhamento.

O aconselhamento deve atender aos seguintes aspectos³:

- 1.** *Anotar todos os aspectos de desempenho:* lembrar-se de todos os comportamentos específicos de desempenho do orientando, seus pontos fortes e pontos fracos, qualidade do trabalho, fatos, avaliação do desempenho (em 360° sempre que possível) etc.

- 2.** *Lidar com o orientando objetivamente e sem tendenciosidade:* tratar o orientando com atenção e polidez. Os assuntos devem focalizar o seu desempenho, comportamento, conhecimentos e competências atuais e requeridas para o seu progresso na carreira.
- 3.** *Focar somente os assuntos relacionados com o desempenho atual e futuro:* o mentor não é um psicanalista. Deve focalizar apenas os aspectos que se relacionam com o desempenho do orientando.
- 4.** *Oferecer ajuda ao orientando:* o mentor deve saber localizar e identificar os pontos fortes (para incentivar) e fracos (para corrigir) em que o orientando requer ajuda para melhorar seu desempenho.
- 5.** *Esperar feedback do orientando:* o trabalho do mentor depende da retroação oferecida pelo orientando. Se essa retroação é rápida, a melhoria é veloz e a ascensão também. Se a retroação for negativa ou de resistência, o mentor deve saber corrigir a inabilidade do orientando de maneira hábil sem ferir susceptibilidades. O mentor deve esperar tanto reações construtivas como defensivas por parte do orientando e saber tirar proveito de todas elas.
- 6.** *Transferir todo problema para o orientando:* o problema não é do mentor, mas do orientando. O orientando deve assumir total responsabilidade pelo seu comportamento e pelo seu direcionamento frente ao futuro. Deve aprender a corrigir suas falhas pessoais e profissionais. O mentor pode ajudá-lo nesse mister de fazer com que o orientando faça parte da solução e não do problema.
- 7.** *Desenvolver um plano de ação:* como a responsabilidade pela sua carreira é do orientando, o mentor pode ajudá-lo a definir um plano de ação desenhado para promover impulso e maior velocidade ao seu encareiramento. Esse plano deve ser constantemente revisto e realinhado em função do progresso desenvolvido pelo orientando. Não deve funcionar

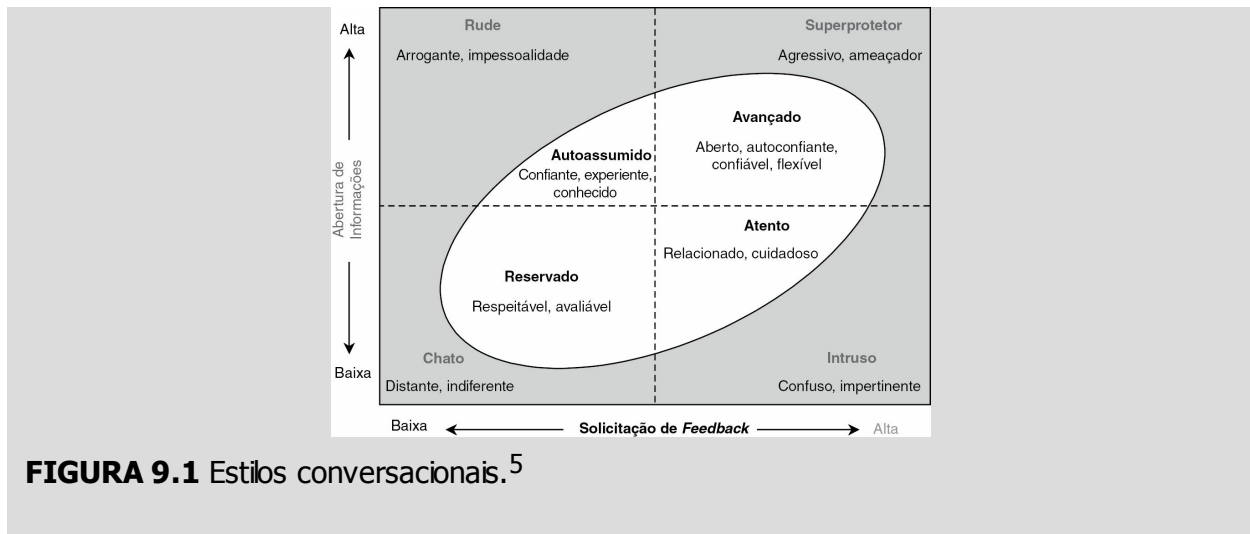
como uma linha rígida e única, mas como opções variadas e flexíveis para aproveitar as futuras oportunidades na medida em que apareçam.

- 8. *Identificar resultados a alcançar:*** o orientando deve saber antecipar as consequências de suas ações e comportamentos. Ou seja, do seu desempenho. Nada melhor do que definir metas e resultados a alcançar, identificar fatores críticos de sucesso, estabelecer indicadores de desempenho e começar a medir e avaliar o progresso do orientando com métricas claras.
- 9. *Monitorar o progresso:*** o mentor deve ajudar a avaliar o que o orientando está conseguindo fazer. Proporcionar constante feedback e reforçar intensamente os bons esforços e resultados.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Estilos de conversação⁴

Muitas empresas bem-sucedidas utilizam estilos conversacionais que refletem o balanço entre suas necessidades de informação a respeito de seus clientes e sua vontade de abrir informações a respeito de si mesmas. O estilo de conversação pode ser influenciado pelo nível do envolvimento do cliente com um produto ou serviço e pela necessidade e habilidade da empresa em customizar suas ofertas ou campanhas de marketing. O comércio está se tornando conversacional como uma tecnologia que habilita as empresas a interagir inteligentemente com clientes individuais ao longo do tempo. Johnson e Nunes apresentam uma interessante abordagem de marketing que pode ser transferida para o nível individual do relacionamento entre mentor-orientando. De um lado, a abertura de informação a ser oferecida pelo mentor (nos cantos do retângulo) e, de outro lado, a solicitação de feedback por parte do orientando (nas partes internas da ogiva). Veja como a coisa funciona no gráfico a seguir:



Antes de mais nada, mentor e orientando precisam se conhecer mutuamente para definirem o estilo de conversação mais apropriado para o seu relacionamento. Mas nada de exageros. Tudo na medida certa.

O processo de mentoring

Embora aparentemente direcionado para incentivar e alavancar a carreira do orientando, o *mentoring* é muito mais do que isso. Ele não é um processo tópico ou local, mas um processo que deve estar presente na totalidade da organização. Na base de todo processo de *mentoring* está a preocupação de envolver os líderes da organização na criação continuada de talentos e na construção sem fim de competências para a organização. A participação ativa das lideranças da organização no processo de *mentoring* é crítica. O *mentoring* depende diretamente disso. Ele pode funcionar como uma maneira de responder às pessoas todas as perguntas que elas fazem continuamente a respeito da organização, valores, missão, visões, estratégias, planos, produtos, serviços, clientes, fornecedores, comunidade etc. Nunca como agora esses assuntos estão sendo levantados e questionados pelas pessoas na medida em que o contexto organizacional está passando por mudanças e turbulências que exercem influências e transformações sobre tais assuntos. No passado, eram

questões que pouco mudavam e os executivos tinham tempo suficiente para proporcionar informação adequada para todos. Hoje, a velocidade da mudança requer formação de talentos na mesma velocidade. E isso não pode mais ficar apenas nas mãos de alguns poucos especialistas – que já fazem o máximo possível – do RH. Todos devem ajudar. E aqui o *mentoring* pode prestar enorme contribuição.

O processo de *mentoring* deve levar em consideração os seguintes aspectos⁶:

- 1.** Quais os aspectos fundamentais da estratégia organizacional que precisam ser realçados e comunicados?
- 2.** Quais as oportunidades e ameaças que existem no ambiente de negócios?
- 3.** Quais são as competências essenciais requeridas para a organização poder explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças?
- 4.** Qual o desenho organizacional mais apropriado, bem como os processos que devem ser criados para criar e impulsionar tais competências?
- 5.** Quais as competências individuais (conhecimentos, habilidades e atributos) que as pessoas devem possuir e desenvolver para serem bem-sucedidas?
- 6.** Como a cultura organizacional pode ajudar a reforçar comportamentos capazes de adquirir essas competências?
- 7.** Quais são as discrepâncias (*gaps*) entre as competências já adquiridas e as competências requeridas pela organização?
- 8.** Como reduzir ou eliminar essas discrepâncias?
- 9.** Como o *mentoring* pode ajudar nessa tarefa?

PAUSA PARA REFLEXÃO

A força da interconectividade

Em seu livro *The Hundredth Monkey*, Ken Keyes⁷ documenta um interessante fenômeno: o poder da massa crítica. Ele narra a história da maneira pela qual os macacos adultos, que viviam em várias ilhas japonesas, mudaram subitamente seus hábitos alimentares depois que uma massa crítica de jovens macacos começou a comer batata-doce. Quando macacos adultos numa das ilhas mudaram seu comportamento, quase que instantaneamente macacos das ilhas vizinhas também mudaram seus hábitos alimentares. A explicação: uma vez atingida a massa crítica – simbolicamente o centésimo macaco – todo o sistema mudou espontaneamente.

Shelton⁸ alega que a teoria quântica poderia explicar que tais mudanças súbitas e dramáticas no comportamento não são o resultado da massa crítica, mas sim, da intrincada interconectividade da vida. O universo é um sistema quântico interativo no qual as mudanças em uma parte influenciam invariavelmente outras partes do sistema, até mesmo ao longo de grandes distâncias.

E o que isso tudo tem a ver com mentoring? Simples. O mentoring é uma poderosa ferramenta de influência. E é isto o que interessa.

Programas de mentoring

Em geral, os programas formais de orientação com mentor são caracterizados pelos seguintes aspectos:

- 1.** Pelo apoio irrestrito da cúpula da organização.
- 2.** Pela identificação cuidadosa dos mentores potenciais e reais existentes na organização.
- 3.** Pela seleção criteriosa dos orientandos reais e potenciais em função principalmente de suas atitudes pessoais e de seu potencial de desenvolvimento.
- 4.** Por um programa de ação no sentido de definir políticas e critérios, bem como objetivos, fatores críticos de sucesso e indicadores para o *mentoring*.
- 5.** Definição de responsabilidades claramente definidas para ambas as partes: mentor e orientando.

6. Pelo estabelecimento da frequência e duração dos contatos entre eles.

Quase sempre, um programa de *mentoring* bem-sucedido costuma elevar salários e incrementar promoções dentro da organização.⁹ Isso já é um bom sinal. Mas o que o *mentoring* realmente também pode proporcionar é mudança.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Um processo de dez etapas para liderar a mudança organizacional¹⁰

Implementar e liderar um processo de mudança organizacional é tarefa de Hércules. Ou do executivo maior da organização. A mudança pode ser complexa e requerer dezenas ou centenas de gestores ou líderes fazendo cada qual a sua parte. A resistência pode ser intransponível. Mas a mudança deve ser levada à frente para que a companhia continue servindo seus clientes da melhor maneira possível.

Beer, Eisenstat e Spector propõem um processo de dez etapas para a mudança organizacional:¹¹

1. Estabeleça um senso de urgência: a partir do momento em que uma necessidade de mudança foi detectada deve-se criar um senso de urgência, para que as pessoas deixem de lado suas razões de resistir. A complacência é o pior inimigo das organizações. Como criar um senso de urgência?¹²
 - Criando uma crise ou mostrando aos gestores uma fraqueza dos concorrentes.
 - Eliminando exemplos óbvios de excesso de despesas e desperdícios.
 - Estabelecendo targets para retorno, produtividade, satisfação do cliente, ciclo de tempo de desenvolvimento de produtos como desafios.
 - Enviando mais dados sobre satisfação dos clientes e desempenho financeiro aos colaboradores para demonstrar fraquezas relativas da organização.
2. Mobilize compromisso para a mudança através do diagnóstico conjunto dos problemas do negócio: crie forças-tarefa ou equipes provisórias para diagnosticar os problemas para que elas tenham uma compreensão compartilhada do que deve ser melhorado e estender essa mobilização para todas as demais pessoas.
3. Crie uma coalizão-guia: as maiores transformações estão geralmente associadas à figura de um líder visível – como Bill Gates ou Jack Welch – capaz de criar uma ampla coalizão de pessoas influentes que podem ser os missionários e implementadores da mudança. A

escolha certa dessas pessoas – que deverão atuar como uma equipe – é crucial. Ela dá o suporte político. Seus membros devem possuir expertise, credibilidade e habilidades de liderança.

- 4.** Desenvolva uma visão compartilhada: o líder deve proporcionar uma direção rumo à qual as pessoas deverão trabalhar. Isso envolve missão, visão de futuro e objetivos que dependem de quanto e para onde se pretende mudar.
- 5.** Comunique a visão: o poder de uma visão é ampliado quando todos que estão envolvidos na atividade ou quando têm uma compreensão comum de seus objetivos e direcionamento.¹³ A visão pode ser comunicada:¹⁴
 - Usando fóruns múltiplos na organização: como canais: reuniões, memorandos, newspapers, interação formal e informal para comunicar a visão.
 - Usando a repetição: as ideias se aprofundam na mente das pessoas quando são repetidas muitas vezes. É o reforço necessário.
 - Liderando pelo exemplo: andando pela companhia e falando com todos (walk your talk) sobre comportamentos e decisões para reforçar a visão.
 - Usando a simplicidade: evite jargões e palavras vãs na definição da visão.
- 6.** Remova barreiras à mudança: empodere as pessoas. Toda mudança requer o apoio dos colaboradores. A melhor maneira de fazê-los apoiar a mudança é através do empowerment.¹⁵ É necessário envolver as pessoas para ajudar a fazer mudanças e isso começa com a remoção de barreiras ao empowerment, como estruturas formais, chefes autocráticos, falta de habilidades e competências das pessoas e sistemas falhos de informação.
- 7.** Gere vitórias de curto-prazo: a transformação da companhia pode levar tempo. Torna-se necessário reforçar periodicamente para sentir como os esforços estão sendo frutificados.¹⁶ Pequenas vitórias devem ser materializadas. É preciso marcar gols com maior frequência.
- 8.** Consolidar os ganhos e produza maior mudança: o líder principal e sua equipe de coalizão devem utilizar sua crescente credibilidade com os pequenos ganhos de curto-prazo para ampliar a mudança envolvendo todos os sistemas, estruturas e políticas para adequá-los à nova visão. Além disso, admitir, promover e desenvolver novos talentos que implementem a nova visão, identificando as pessoas campeãs em mudanças, reconhecendo e recompensando suas vitórias e abrindo novas oportunidades para novas vitórias.
- 9.** Ancore as novas maneiras de fazer as coisas na nova cultura da empresa: poucas mudanças organizacionais podem sobreviver sem uma correspondente mudança nos valores compartilhados pelas pessoas. Deve-se cristalizar os valores que são consistentes com a nova visão a partir de uma nova definição dos valores essenciais. O uso de sinais, símbolos e cerimônias reforça tais valores se é que se pretende que as pessoas os compartilhem.
- 10.** Monitore o progresso e ajuste a visão: como uma organização pode responder melhor às novas expectativas externas se ela não consegue responder internamente a possíveis

inadequações de seu plano de mudanças? É essencial que se tenha um mecanismo para monitorar a eficácia da mudança e as ações corretivas necessárias.

Boa sorte!

Quem será o orientando?

A localização e escolha de orientandos nem sempre é tranquila ou fácil. Felizmente, sempre há muitos deles em cada organização. Torna-se necessária uma classificação e priorização dos candidatos. Além disso, alguns deles provavelmente seguirão em linha com diversos e diferentes mentores ao longo do tempo. E quem poderá cuidar disso? Obviamente, o órgão de RH é o mais indicado.

Os passos para localização e identificação de orientandos reais e potenciais na organização são os seguintes:

- 1. Identificar os candidatos a orientando:** ou seja, as pessoas com alto potencial de desenvolvimento que possam e devam ser ajudadas para disparar em suas carreiras. Para tanto, torna-se necessário um mapeamento interno para identificar e localizar os candidatos que requeiram ajuda e apoio de um mentor.
- 2. Analisar o currículo dos candidatos:** verificar o que já fizeram, em que estado estão e o seu potencial futuro. Conhecer tudo a respeito deles, incluindo suas responsabilidades no trabalho, interesses e necessidades. Quanto maior o conhecimento sobre o candidato e suas habilidades, tanto melhor será o trabalho do mentor e mais fácil o estabelecimento de uma relação que será proveitosa para ambas as partes.
- 3. Estabelecer o contato com o candidato:** definir conjuntamente com ele um programa de desenvolvimento de competências a médio e longo prazo, bem como resultados a alcançar e indicadores de mensuração. Oferecer

ajuda e suporte de um mentor para cumprir o programa.

4. *Preparar o candidato para o mentoring*: trata-se de explicar o processo e comportamento de *mentoring* ao candidato para que ele possa extrair o máximo desse relacionamento. Políticas e diretrizes deverão ser comunicadas, ou seja, as regras do jogo para que o futuro orientando possa trabalhar e crescer com segurança e domínio.
5. *Apresentar o candidato para o mentor*: aqui começa o relacionamento mentor-orientando. Cada qual deve possuir dados e informações sobre o outro para que possam se conhecer melhor. O programa de desenvolvimento de competências é discutido entre as três partes (RH no meio). A partir daí, o RH fica monitorando o processo a distância.
6. *Monitoração do processo*: o *mentoring* requer um sistema de informação a respeito da empresa (planos, estratégias, novas visões, novos produtos e serviços etc.) e do orientando (avaliações de desempenho, informações do T&D, cursos internos feitos, participação em eventos etc.).

PAUSA PARA REFLEXÃO

Checklist de avaliação

Em algumas empresas o mentoring é totalmente informal. E neste cenário não é nada fácil encontrar um mentor que possua todas as qualidades que os orientandos necessitam. Uma das alternativas, no caso, é que o orientando determine quais as qualidades que são mais importantes para o seu mentor. E que utilize o checklist a seguir para verificar as possíveis características de seu mentor em potencial. Se der uma resposta positiva para todos os itens, o orientando seria um afortunado: conseguiu identificar um excelente mentor. Se ele responder que não está seguro (?) quanto a algumas características, talvez não tenha ainda encontrado o seu melhor mentor.

Meu mentor potencial:

	Sim	?	Não
Adquiriu um nível de reconhecimento que eu desejo adquirir	___	___	___
Possui o conhecimento e expertise de que eu preciso	___	___	___
É influente em minha organização ou na área de atividade	___	___	___
É alguém que eu respeito, admiro e confio	___	___	___

Está disposto a investir seu tempo em mentorar pessoas	___	___	___
Escuta no sentido de compreender os pontos de vista alheios	___	___	___
Encoraja as pessoas a alcançar seus objetivos	___	___	___
Tem excelentes habilidades de liderança	___	___	___

Na verdade, nunca as organizações careceram tanto de mentores como nos tempos atuais. As mudanças rápidas e profundas no cenário mundial e nacional, o dinamismo do mercado, as expectativas dos consumidores, a forte competição e as inovações tecnológicas fazem com que as pessoas tenham maiores oportunidades de crescimento rápido para atender a tantos novos desafios em seus trabalhos. Na verdade, o trabalho do mentor, na maioria das vezes, é o de incrementar o desenvolvimento profissional das pessoas e, conseqüentemente, incrementar o aprendizado organizacional através delas. Neste sentido, o *mentoring* é uma necessidade imperiosa dos tempos atuais, em que o conhecimento e a competitividade constituem fatores críticos do sucesso organizacional.

Referências bibliográficas

1. Adaptado de: Kathleen Barton, "Will You Mentor Me?", Training and Development (T+D), Alexandria, Va., ASTD Press, May 2002, p. 91.
2. Reinhard Ziegler, "Anyone Here Have Any Bright Ideas?", Outlook, Vol. XIV, Nr 1, January 2002, p. 50-57 (Revista interna da Accenture).
3. Adaptado de: David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, Human Resource Management, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 251. Este trabalho foi adaptado de: Commerce Clearing House: "The Do's and Don'ts of Confronting a Troubled Employee", Topical Law Reports, Chicago, Il., Commerce Clearing House, Inc., October 1990, p. 4359-4360.
4. Brian A. Johnson & Paul F. Nunes, "Let's Talk", Outlook, Vol. XIV, Nr 1, January 2002, p. 58-65.
5. Adaptado de: Brian A. Johnson & Paul F. Nunes, "Let's Talk", op. cit., p. 63.
6. Gregory Kesler & J. Law, "Implementing Major Change in the HR Organization: The Lessons of Five Companies", Human Resources Planning, Vol. 20, nr. 4, 1997, p. 26-38.
7. Ken Keyes, Jr., The Hundredth Monkey, Coos Bay, Or., Vision Books, 1982. (Em português: O Centésimo Macaco, São Paulo, Editora Pensamento, 1990).
8. Charlotte Shelton, Gerenciamento Quântico: Como reestruturar a empresa e a nós mesmo usando sete

- novas habilidades quânticas, São Paulo, Editora Cultrix, 1997, p. 204.
9. Terri A. Scandura, “Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation”, *Journal of Organizational Behavior*, nr. 13, 1992, p. 169-174.
 10. Gary Dessler, *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 498-504.
 11. Baseado em: Michael Beer, Russell Eisenstat & Burt Spector, “Why Change Programs Don’t Produce Change”, *Harvard Business Review*, November-December 1990, p. 158-160.
 12. John B. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 44.
 13. John B. Kotter, *Leading Change*, op. cit., p. 85.
 14. John B. Kotter, *Leading Change*, op. cit., p. 90-91.
 15. John B. Kotter, *Leading Change*, op. cit., p. 101-102.
 16. John B. Kotter, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, March-April 1995, p. 59-66.

Modelo de diagnóstico e ação de mentoring

Oportunidades? Elas estão todas ao nosso redor. Existe poder em estado latente em todos os locais esperando que o olhar observador o descubra.

ORISON SWETT MARDEN

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- Relacionamento com o protegido.
- Diagnóstico.
- Definição de metas e resultados a alcançar.
- Planejamento da ação.
- Intervenção.
- Avaliação dos resultados.

Seja de modo espontâneo, negociado ou programado, no fundo, o *mentoring* é sempre uma ação de solidariedade, ajuda, cooperação ou colaboração na qual aquele que pode presta ajuda a aquele que dela precisa. O princípio que norteia a mentoria é que um *expert* deve compartilhar com outros tudo aquilo que ele conseguiu conquistar na vida profissional: visão, *insights*,

experiências bem-sucedidas, conhecimento, habilidades, julgamento, atitudes, networking, relacionamentos pessoais importantes, enfim, tudo aquilo que a carreira e a experiência vivida ao longo do tempo pode ajudar alguém que se inicia na vida profissional, ou que precisa de um impulso valioso. Esse é o essencial do relacionamento entre o mentor e o protegido. Aquele empurrão milagroso que pode ser vital e decisivo na carreira de uma pessoa.

O *mentoring* é um processo que requer um caminho que, embora seja curto ou longo, precisa atender a certas etapas para ser eficiente e eficaz. Embora completamente diferentes entre si, o *mentoring* deve, tanto quanto o *coaching*, constituir um processo flexível e contingencial de diagnóstico prévio e de ação ajustada de acordo com o diagnóstico feito. É um processo desenvolvido sob medida para cada caso e jamais um processo rígido, inflexível, padronizado ou estandardizado em sua execução. Contudo, o modelo de diagnóstico e ação de *mentoring*, embora tenha as mesmas etapas do modelo de *coaching*, tem lá suas diferenças que precisam ser respeitadas, como veremos a seguir.

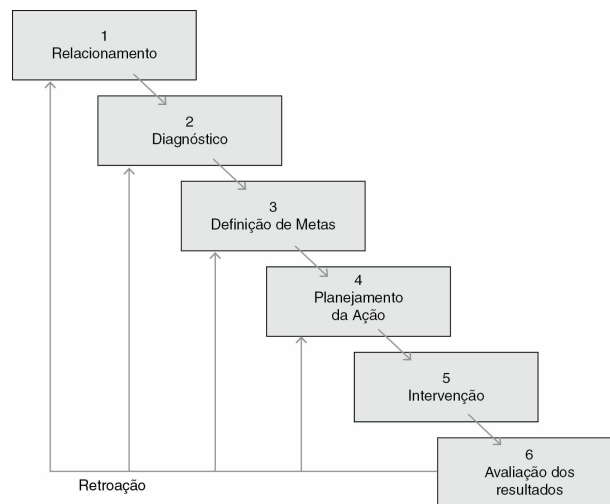


FIGURA 10.1 Modelo de diagnóstico e ação de mentoring.

Como no caso do *coaching*, o modelo de diagnóstico e ação de *mentoring* também utiliza um processo flexível de diagnóstico e ação caracterizado por

seis etapas bem definidas, mas entrelaçadas entre si. O modelo tem início com a busca de um excelente e franco relacionamento entre o mentor e o protegido, seguido de uma busca e coleta de dados e informações para proporcionar um diagnóstico da situação em que se encontra o protegido, bem como a definição de metas e resultados para guiar um plano de ação a ser seguido e acompanhado de ações de intervenção dinâmica entre o mentor e o protegido e a avaliação constante dos resultados alcançados. Essas diferentes etapas não guardam limites ou fronteiras entre si e podem se superpor ou ser abreviadas ou reduzidas, dependendo das condições ou circunstâncias. E nem deve ser um processo rígido e igual para todos os casos. A flexibilidade e adequação aos requisitos da organização e do protegido são imprescindíveis. Todo o processo requer plena adequação e ajustamento a cada caso.

O modelo de diagnóstico e ação de *mentoring* passa pelas mesmas etapas do processo de *coaching*, com algumas especificidades que veremos a seguir. As seis etapas do modelo de diagnóstico e ação do *mentoring* são as seguintes:

- 1.** *Relacionamento com o protegido:* como vamos nos entender e trabalharmos juntos.
- 2.** *Diagnóstico da situação:* qual é a questão que vamos abordar.
- 3.** *Definição de metas e resultados:* o que queremos alcançar.
- 4.** *Planejamento da ação:* como iremos trabalhar.
- 5.** *Ações de intervenção:* o que vamos fazer.
- 6.** *Avaliação de resultados:* o que conseguimos fazer.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Simplificando as coisas

Em casos mais simples e rápidos, o modelo de diagnóstico e ação do mentoring pode ser reduzido a apenas quatro etapas, envolvendo diagnóstico, definição de metas e

planejamento da ação, intervenção e avaliação dos resultados. Trata-se de ver as necessidades do protegido, o que se pretende fazer com ele, planejar os contatos e avaliar os resultados do processo. A figura a seguir dá uma ideia simplificada do processo:

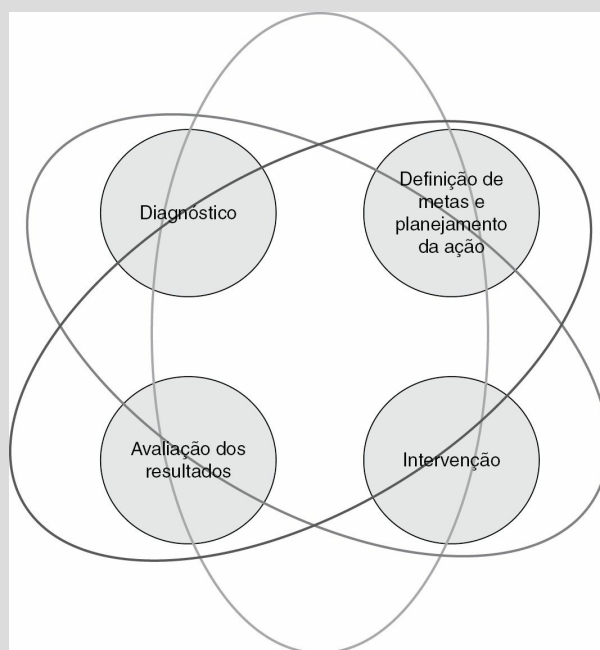


FIGURA 10.2 Modelo simplificado de diagnóstico e ação de mentoring.

A seguir, discutiremos cada uma das seis etapas do modelo de diagnóstico e ação. Todas elas devem ser amigáveis, francas, sinceras e extremamente receptivas para que haja confiança mútua no decorrer de todo o processo. Ao longo deste livro retornaremos sempre que necessário ao modelo.

Relacionamento com o protegido

É a etapa inicial de envolvimento entre o mentor e o protegido. Trata-se de desenvolver as bases prévias para um relacionamento aberto e de íntima confiança entre ambos. Ambas as partes devem se abrir para criar um ambiente que facilite o relacionamento, contatos, diálogos, bem como esclarecer expectativas, encorajar perguntas, negociar metas e reconhecer um trabalho bem feito. O protegido deve ser sempre instigado e encorajado a oferecer informações, relatar suas experiências pessoais, expor seus

problemas e necessidades, seus planos e aspirações, ajudar no esclarecimento de causas e consequências, corrigir eventuais falhas de comunicação e melhorar continuamente seu desempenho em busca da excelência.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Dicas: Quem é o protegido?

No processo de mentoring, o protegido é quase sempre uma pessoa que demonstra elevado potencial de desenvolvimento, motivação e oportunidades de crescimento profissional. Ele pode ser escolhido ou indicado pela organização ou por algum executivo dela ou pode ser o próprio quem solicita ou deseja a mentoria.

O mentor pode trabalhar com um só indivíduo de cada vez ou com uma cadeia de protegidos. O importante é que o protegido ou protegidos estejam integrados dentro da organização. Esta deve ser considerada como o ambiente que rodeia externamente o protegido e que influencia o seu comportamento.¹

Diagnóstico

O diagnóstico representa a etapa de busca e coleta de dados e informações que possam proporcionar uma maneira ampla e confiável de visualizar a situação do protegido e compreendê-la como um todo. É o levantamento inicial de dados e informações que balizarão todo o processo de *mentoring*.

Em geral, o diagnóstico deveria envolver dois aspectos: conhecimento da organização e o conhecimento do protegido. Em primeiro lugar, para alcançar eficácia, o mentor precisa em princípio já conhecer a organização dentro da qual o processo irá acontecer. Como em geral, o mentor é uma pessoa integrada e de destaque na organização, esta etapa fica em princípio ultrapassada. Em segundo lugar, o mentor deve conhecer em profundidade o protegido, tanto como pessoa humana, como profissional. Isso é essencial para que o processo seja bem-sucedido.

O diagnóstico define a terapêutica, isto é, o planejamento daquilo que deve ser feito para alcançar as metas e os resultados desejados. E a terapêutica define o plano de ações de intervenção do mentor.

PAUSA PARA REFLEXÃO

De que necessita o protegido?

Em geral, a mentoria é extremamente útil no diagnóstico dos seguintes casos:²

- Solução de um problema que o protegido não consegue resolver.
- Definição de metas e objetivos que não estão claros.
- Entrega de resultados difíceis e complexos.
- Relacionamentos de alto nível e extensão de networks.
- Contatos com pessoas importantes.

Definição de metas e resultados a alcançar

A partir do conhecimento das características e requisitos da organização e do protegido é possível definir o foco a ser adotado pelo mentor em seu relacionamento com o protegido. A partir daí definir o que deve ser feito e qual a meta a ser atingida pelo processo, e os resultados a serem alcançados. Isso é fundamental para que o processo tenha um fim, um objetivo definido e um resultado claro a ser alcançado e que servirá como indicador ou métrica que medirá o progresso de todo o processo.³

A definição de metas e resultados a alcançar deve ser feita através de um entendimento prévio entre o mentor e o protegido. Ambos devem discutir os recursos que cada qual deve oferecer e investir e os objetivos a serem alcançados.

É importante que todo o processo de *mentoring* esteja orientado para alcançar os resultados desejados. Da mesma maneira como ocorre com o *coaching*, as metas do *mentoring* devem ser:

- *Mensuráveis*: tanto do ponto de vista quantitativo ou qualitativo e que permitam avaliação do progresso ou avanço.
- *Específicas*: ou seja, acompanháveis para avaliar o progresso e mensuráveis.

- *Alcançáveis*: ou seja, possíveis de alcançar e baseadas em resultados temporais.
- *Difíceis de alcançar*: que representem verdadeiros desafios pela frente, mas não impossíveis de realizar.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Quais as metas do protegido que o mentor pode proporcionar ajuda?

- Novas soluções para situações problemáticas.
- Criação de novos produtos ou serviços.
- Melhoria de métodos ou processos de trabalho.
- Satisfação dos clientes.
- Atendimento a expectativas dos stakeholders.
- Maior produtividade.
- Melhoria da qualidade.

Em suma, as metas e resultados devem definir onde o protegido deverá chegar ou alcançar através do processo.



FIGURA 10.3 Definição de metas do mentoring.

Planejamento da ação

Constitui o arranjo dos passos gradativos a serem dados, das técnicas e ferramentas a serem utilizadas e o caminho traçado para alcançar a meta e oferecer os resultados desejados. Aqui se delineiam os métodos e técnicas a serem adotados, a sequência dos passos necessários para modificar o desempenho na direção desejada.

As ações de mudança são ações de intervenção que o mentor deverá proporcionar e podem ser de:

- *Natureza educacional*: para mudar expectativas e comportamentos.
- *Natureza transacional*: para mudar estilos de relacionamento com pessoas.
- *Natureza estrutural*: para mudar a maneira de abordar o trabalho na organização.

- *Natureza estratégica*: para mudar a configuração e propósitos da atividade do protegido.⁴

Intervenção

É a etapa de implementação da ação através do relacionamento direto entre mentor e protegido através do comprometimento de ambos de alcançar a meta desejada. Constitui o estágio propriamente dito de *mentoring* e de execução e acompanhamento do processo (*follow-up*).

Ação de intervenção

A etapa de intervenção é desenvolvida através de reuniões periódicas entre mentor e protegido e envolve ações planejadas de ambas as partes, em que o mentor intervém e o protegido responde através de ações de sua parte:

- 1. Ações do mentor**: planejar, ensinar, treinar, desenvolver, ouvir, comunicar, dialogar, acompanhar, motivar, avaliar resultados, proporcionar retroação continuamente ao protegido.
- 2. Ações do protegido**: aprender a aprender, aprender sempre, melhorar sua capacidade de aprender, aprender mais rápido, dialogar com o mentor, proporcionar retroação a ele, avaliar seu progresso, definir novos objetivos, melhorar seu estilo de comportamento profissional, desenvolver habilidades e competências, crescer profissionalmente e buscar o alcance de seus objetivos pessoais ou profissionais.
- 3. Interações entre ambos**: através de reuniões periódicas ou esporádicas em que ambos – mentor e protegido – trocam ideias a respeito do andamento do processo e planejam ações mútuas. A participação de ambos deve ser sempre dinâmica e interativa.

PAUSA PARA REFLEXÃO

A escolha do local de reunião

Na prática, mentor e protegido precisam de um local físico ou virtual para se reunir, dialogar, trocar ideias, definir metas de curto prazo e objetivos mais distanciados, planejar ações, discutir meios, resolver problemas, analisar o progresso alcançado e avaliar resultados. Ou reprogramar constantemente tudo isso. Seja local físico ou virtual, é necessário um ambiente tranquilo, agradável e sem interrupções da parte de ambos, e que permita um encontro livre de qualquer interferência ou ruído. O local de encontro pode ser sempre o mesmo ou mutável, de acordo com a vontade de ambos.

Seguimento (follow-up)

Tanto o mentor como o protegido devem seguir uma agenda comum de ações que permita um acompanhamento do progresso das intervenções, ações e resultados do processo. Para tanto, se faz necessária uma agenda de compromissos para acompanhar o processo em toda a sua extensão. Essa agenda deve ser elaborada por ambas as partes e constantemente atualizada para permitir acompanhar o progresso do processo.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como o mentor pode oferecer follow-up ao protegido

O mentor pode proporcionar seguimento da seguinte forma:

- Agendando.
- Marcando.
- Acompanhando.
- Cobrando.

Retroação (feedback)

A prática de dar e receber retroação representa dar e receber ajuda e aumentar a reciprocidade entre mentor e protegido. Essa retroação – seja positiva ou

negativa – deve ser constante, imediata ao resultado de cada ação e de preferência de natureza de reforço no aprendizado do protegido para aumentar a consistência de seu progresso no alcance do objetivo do processo. Isso permite uma realimentação que beneficia tanto o mentor como o protegido.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como o mentor pode oferecer feedback ao protegido

O mentor pode oferecer retroação ao protegido da seguinte maneira:

- Alertando.
- Lembrando.
- Atentando.
- Rememorando.
- Indicando.
- Reconhecendo
- Recompensando.
- Aprovando.

Avaliação dos resultados

É a etapa final do processo, mas que deveria estar presente em todas as etapas do *mentoring*. O resultado final pode ser excelente e, assim, fechar positivamente o processo ou uma avaliação pobre pode retornar a um novo diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, implementação etc. Daí a retroação no processo, isto é, retornar ao ponto inicial de diagnóstico, definição de metas, planejamento da ação, ação de intervenção e nova avaliação de resultados. Isso não impede que, após cada etapa, se deva retornar à etapa anterior do processo para melhorá-la, realimentá-la, alterá-la ou modificá-la totalmente, caso necessário.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O mentoring permite os seguintes resultados ao protegido

- Crescer profissionalmente mais rápido.
- Entregar resultados mais rapidamente.
- Redefinir objetivos e prioridades de carreira.
- Aumentar o engajamento e participação.
- Identificar novas e diferentes oportunidades.
- Incrementar o valor da contribuição à organização.

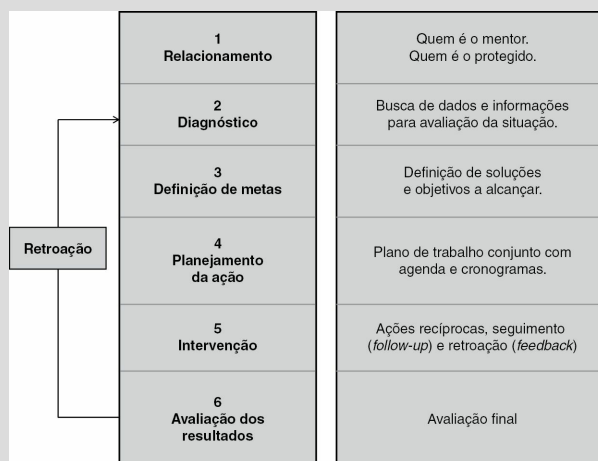


FIGURA 10.4 Processo de ação de intervenção de mentoria.

Em suma, o modelo de diagnóstico e ação do *mentoring* deve perseguir dois objetivos fundamentais: de um lado, atender às expectativas do protegido e, de outro, atender às necessidades da organização. Isso representa um foco duplo para que todos saiam ganhando. E que também o mentor saia ganhando. Principalmente pela satisfação íntima de ter feito um bom trabalho e alavancado a carreira de alguém. É o que enfatizamos no final do capítulo cinco: afinal, fazer parte da solução deve proporcionar uma enorme alegria ao mentor.

Referências bibliográficas

1. Chiavenato, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, Barueri, Manole, 2014.
2. Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações, Rio de Janeiro, Elsevier, 2016.

3. Chiavenato, Idalberto, *Gestão de Pessoas*, Barueri, Manole, 2014.
4. Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978, pags. 128-129.

CONCLUSÕES

O maior e continuado desafio corporativo está em obter toda a enorme gama de esplêndidos resultados que o capital humano pode proporcionar à organização.

Para promover a flexibilidade e prontidão nos processos de mudança organizacional requeridos pelos novos tempos não bastam os investimentos em tecnologia e infraestrutura administrativa. É preciso antes, durante e depois pensar seriamente no componente humano adequado para avançar nesses investimentos. Assim, torna-se importante repensar não somente as estratégias de gestão de pessoas, mas também incrementá-las através de ferramentas de *coaching* e *mentoring* para obter resultados mais rápidos e relevantes. É preciso saber atuar em várias frentes para que a competitividade e a sustentabilidade da organização sejam garantidas no longo prazo.

Como tivemos oportunidade de apresentar, as organizações não mudam por si mesmas. São as pessoas que fazem acontecer as mudanças que as organizações precisam para ajustar-se rapidamente às mudanças e transformações que ocorrem em seus ambientes de negócios. São as pessoas que, através de suas competências e ações, utilizam os recursos organizacionais disponíveis da maneira mais adequada para alcançar metas e objetivos e, através deles, oferecer resultados a todos os *stakeholders* do negócio. E hoje, o melhor investimento que uma organização precisa fazer para obter retornos incríveis é exatamente aquele feito em pessoas. Os demais recursos organizacionais – se eles pudessem falar ou se expressar – agradeceriam profundamente. E todos os *stakeholders* também!

É preciso não somente pensar no presente, mas principalmente no futuro do negócio da organização em um mundo carregado de rápidas e incríveis mudanças e transformações. Refletir sobre o que será a organização dentro de um, dois ou mais anos pela frente é um exercício mental fabuloso e necessário. Com toda certeza, não vamos acertar, pois o futuro nos mostrará enormes diferenças, já que as incontáveis variáveis envolvidas se desenvolvem em diferentes ritmos e direções, mudando intempestivamente a cada instante. Mas

é importante nos prepararmos para ele. Provavelmente, a organização do futuro será uma espécie de comunidade flexível e móvel com poucas hierarquias, fronteiras fluidas, com ênfase maior em processos ou projetos do que na estrutura, com equipes autônomas, esporádicas e autossuficientes, onde a estratégia organizacional será feita em um teatro de improvisação onde os atores tentam diferentes cenários para desenvolver a história e criam novas experiências em cada ato que se sucede por meio da interação recíproca¹. Isto lembra o teatro de Pirandello com seus personagens à procura de um ator². O *coach* e o mentor precisam ter em mente o futuro que eles devem preparar para seus clientes, orientados e para sua organização.

Esta última parte é composta de apenas um capítulo final:

CAPÍTULO 11 Pondo o *coaching* e o *mentoring* em ação.

Coaching e mentoring – quando aplicados em conjunto farão uma enorme diferença no desenvolvimento e competitividade de uma organização.

¹ Pierre Weil, Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: A Nova Cultura Organizacional Holística, Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1995.

² Idalberto Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, Barueri, Manole, 2014, p. 635.

Pondo o coaching e o mentoring em ação

*Não é porque as coisas são difíceis que nós não ousamos;
é porque nós não ousamos que elas se tornam difíceis.*

SÊNECA (4 AC–65 DC)

O QUE VOCÊ VERÁ ADIANTE

- Encorajando uma cultura de aprendizagem e de mudança.
- Incentivando e impulsionando esforços de mudança.
- O papel do coaching e mentoring.
- A criação de vantagens competitivas.
- A busca da inovação nas organizações.
- Diversidade.
- Criatividade.
- Teoria do investimento em criatividade.
- Teoria sistêmica da criatividade.

No decorrer dos últimos anos, novas tecnologias vêm invadindo as organizações de maneira avassaladora, transformando radicalmente a maneira de trabalhar e de se fazer negócios. Desde as metodologias empregadas pelas

organizações para interagir com clientes até as ferramentas adotadas para gerenciar os vários processos de negócios, o desenvolvimento tecnológico não deixou intocada nenhuma faceta da vida corporativa, pois permeou todos os poros das organizações. Isso decorre de uma profunda revolução na maneira como o mundo corporativo gera, processa, guarda, digere e utiliza a informação, transforma-a em conhecimento útil que, quando aplicado, torna-se capaz de produzir resultados e aumentar a competitividade e sustentabilidade do negócio. As organizações mais bem-sucedidas investiram pesadamente na integração de seus sistemas de informação e em repositórios inteligentes de dados, cuidaram da sua integração interna antes da externa, investiram no aprendizado antes da comunicação externa e se estruturaram de maneira a poder enfrentar os tempos de mudanças, incerteza e imprevisibilidade. Repositórios inteligentes são necessários, assim como a integração de sistemas, antes díspares e independentes como verdadeiros silos ou arquipélagos. Hoje, tais repositórios constituem a base fundamental, o marco zero para que as organizações possam categorizar e canalizar seu conhecimento corporativo e desenvolver seus sistemas de integração com parceiros de negócios e consumidores de maneira cada vez mais ágil e eficaz. Tudo isso é vital para o capital intelectual da organização. Contudo, sem pessoas incessantemente preparadas, qualificadas, motivadas e engajadas, todas essas iniciativas corporativas por melhores que sejam ficarão à mercê de uma utilização precária e insuficiente. O desafio é que investir apenas em tecnologias, em processos, em produtos ou serviços ou em clientes externos é básico. Elementar. Mas, se isso tudo não for acompanhado de um correspondente investimento em pessoas, nada feito. Limitar-se a programas internos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é muito pouco. Torna-se necessário envolver todas as lideranças no processo contínuo e ininterrupto de desenvolver pessoas e aprimorar talentos. Criar competências e atitudes. Todas essas providências devem se multiplicar, mas quando um dos

principais termos da complexa equação acima – pessoas – é anulado por falta de uma orientação cuidadosa e de um apoio maior, a resultante matemática se aproximará do zero. Afinal, são as pessoas que arquitetam, planejam, conduzem e executam os planos. Mais do que isso, são as pessoas que conduzem as organizações e não o contrário. São elas que apontam metas e oferecem resultados, valor e riqueza para as organizações. E, conseqüentemente, para todos os *stakeholders*.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Capacitadores do conhecimento

Para se reinventar uma empresa através do poder da inovação contínua deve-se facilitar e incentivar a criação do conhecimento. Isso exige vários capacitadores. Sendo o primeiro como instilar a visão do conhecimento, criar o contexto adequado, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento e, por fim, globalizar o conhecimento local. É o que dizem von Krogh, Ichijo e Nonaka em seu mais recente trabalho.¹ Para eles, o segundo capacitador do conhecimento são as conversas – a mais natural, comum e banal das atividades humanas – que ocorrem nas organizações e em seus bastidores. Precisamos saber gerenciar as conversas para extrair valor para a organização. Para tanto, os autores apontam quatro princípios norteadores das boas conversas:

Princípio 1: Estimular ativamente a participação: os gestores devem promover a conscientização quanto às conversas criadoras de conhecimento e encorajar a participação das pessoas tendo por objetivo criar e partilhar conhecimento.

Princípio 2: Definir regras de etiqueta para as conversas: regras são necessárias para pôr alguma ordem, evitar ambigüidades desnecessárias, evitar intimidações, evitar o exercício de autoridade, evitar encerramentos prematuros, ser breve e ajudar os outros a serem corajosos nas suas cobcações.

Princípio 3: Editar as conversas de maneira apropriada: o material obtido nas conversas é a argila do conhecimento tácito e precisa ser expresso com clareza e produzir conceitos que abram horizontes para as pessoas.

Princípio 4: Fomentar a linguagem inovadora: a linguagem de uma empresa representa um de seus recursos mais importantes. A empresa criadora de conhecimento vive e expressa a sua linguagem. É preciso traduzir a linguagem em significado para que todos entendam e aumentem seu conhecimento.

Apesar de que muitos estudiosos sobre o conhecimento venham insistindo em sistemas de informação, plataformas de TI, bancos de dados quantificáveis e ferramentas de

mensuração, a trivial conversa ainda é um dos melhores e mais simples meios para o compartilhamento e criação do conhecimento. Então, vamos conversar!

O *coaching* e *mentoring* estão profunda e maravilhosamente focados em pessoas. São os catalisadores das mudanças pessoais que no conjunto proporcionam as mais bem-sucedidas mudanças organizacionais. Sem mudar a mentalidade e as competências das pessoas, não se consegue mudar uma organização. E essa é uma das metas de ambos: do *coaching* e *mentoring*.

Encorajando uma cultura de aprendizado e de mudança

Aprendizado e mudança constituem hoje os aspectos essenciais para a renovação e sucesso organizacional autossustentado. Um compromisso com o aprendizado e uma compreensão do estilo de aprendizado organizacional somente pode florescer em uma cultura participativa e apoiadora. Este é o ponto de partida para que as pessoas aprendam a aprender e a aprender sempre e cada vez mais. No fundo, trata-se de aumentar a produtividade do aprendizado.

Para se criar uma cultura de aprendizagem na organização são indispensáveis seis domínios bem definidos, a saber:²

- 1. Desenvolver um conjunto de ideias compartilhadas:** quando os executivos constroem uma cultura focada na capacidade de aprendizado, eles confirmam o valor do aprendizado e encorajam explicitamente os indivíduos a compartilhar ideias além das suas fronteiras pessoais. Existem algumas medidas que ajudam a fortalecer o compromisso com o aprendizado em um conjunto de ideias compartilhadas dentro da empresa, a saber:

- Ser aberto à análise e reflexão de todas as decisões.

- Eliminar punições por erros que sufocam, cerceiam e bitolam a iniciativa e criatividade das pessoas.
- Encorajar normas de reciprocidade e de *feedback* de duas vias.
- Construir diálogo em todos os processos de tomada de decisão.
- Evitar a mentalidade estreita e bitolada de uma-única-melhor-maneira (*the best way*) que desencoraja as pessoas a pensar fora da caixa, inovar e a aprender umas com as outras.

O conjunto de ideias compartilhadas é uma dimensão crítica para a aprendizagem, pois determina se esta será superficial ou substancial.

2. *Desenvolver a competência organizacional:* a competência organizacional se refere aos meios através dos quais os gerentes encorajam o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e capacidades em seus subordinados. No contexto de criar uma cultura que apoia a aprendizagem, os *coaches* e *mentores* devem considerar as seguintes ações:

- Fazer sistematicamente rotação de pessoas entre cargos e divisões.
- Posicionar pessoas com conhecimento estratégico em posições-chave.
- Admitir e promover pessoas com potencial e capacidade demonstrada de aprendizagem.
- Demitir pessoas que não conseguem aprender e explicar-lhes as razões dessa decisão.
- Montar programas de treinamento e requerer experiências educacionais prévias para compartilhar as melhores práticas do mercado.
- Utilizar conclusivos do aprendizado pela experiência, tais como: Quais as lições aprendidas? Como aproveitá-las no seu trabalho? O que você pode fazer de maneira diferente? O que você pode melhorar e inovar?

Essas ações afetam as pessoas e a maneira com que são treinadas dentro da organização para desenvolver habilidades e competências. Elas proporcionam sistematicamente capacidade de aprendizado para substituir hábitos e métodos ultrapassados.

3. *Esclarecer as consequências:* o mais poderoso elemento de uma cultura de aprendizado é a percepção clara das consequências do aprendizado e do não aprendizado. As pessoas tendem a fazer aquilo em que são recompensadas ou bem-sucedidas e a evitar aquilo em que são punidas ou frustradas. A cultura do aprendizado melhora quando as consequências positivas e desejáveis do aprendizado se tornam claras ao:

- Encorajar e recompensar a experimentação e a tentativa de melhorar e de inovar.
- Avaliar ações e resultados do aprendizado durante as avaliações de desempenho.
- Solicitar aos inúmeros parceiros para participar da avaliação do desempenho das pessoas (como na avaliação 360 graus).
- Recompensar as pessoas que aprendem com as conclusões de seus erros.
- Dar especial reconhecimento e prêmios aos gestores que antecipam as necessidades de competências e apoiam as estratégias de aprendizado.
- Encorajar e recompensar a experimentação e a tentativa de melhorar e de inovar.
- Oferecer sistemas de bônus e incentivos ao aprendizado.

4. *Configurar processos de governança:* os processos de governança se referem às estruturas organizacionais, processos de tomada de decisão e estratégias de comunicação ao mercado que são utilizados na empresa. Esses processos podem encorajar o aprendizado através das seguintes ações:

- Montar uma estrutura organizacional fluida, flexível e adaptativa e ao mesmo tempo integradora em termos de conectividade.
- Desenvolver e utilizar intensamente equipes funcionais cruzadas.
- Estabelecer centros de excelência na organização (locais onde as novas ideias estão sendo aplicadas e as melhorias de desempenho estão sendo alcançadas) e fazer rotação de cargos dentro e fora deles para transferir

e disseminar *know-how* e compartilhar conhecimento.

- Apoiar a interação cotidiana, de modo fluido e informal com e entre fornecedores e outros parceiros externos.
- Criar campanhas para explicar como o aprendizado é diferente, embora intimamente relacionado com treinamento e educação.
- Demonstrar comportamentos e hábitos que a organização define como disfunções de aprendizado para evitá-los, sem punir as pessoas.
- Encorajar o *benchmarking* externo e a visão crítica dos colaboradores.
- Compartilhar intensivamente a informação.
- Festejar o sucesso entre todos.

Todas estas atividades levam os gestores a compartilhar ideias além das fronteiras da organização, ao invés de bloqueá-las ou cerceá-las.

5. *Desenvolver a capacidade para incrementar a mudança:* os desenvolvimentos tecnológicos recentes estão provocando fortes impactos sobre a criação de uma cultura de aprendizado. O primeiro deles é a geração de ideias com impacto, como a localização de centros de excelência que mostram como fazer bem as coisas. O segundo impacto é a generalização dessas ideias ao longo das fronteiras organizacionais de maneira mais rápida e fluida através da tecnologia. Quando o conhecimento é registrado em bases de dados, os colaboradores em qualquer parte do mundo podem acessar e utilizar a tecnologia. Isso faz com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para qualquer parceiro em qualquer lugar e a qualquer tempo. A visão das pessoas a respeito do processo de mudança organizacional é outra influência-chave na cultura de aprendizagem. Para encorajar uma orientação para a mudança é necessário:

- Estimular negócios que incentivem a empresa ou unidade dela a alcançar padrões gradativos de melhoria, crescimento e de aprendizagem.
- Montar sistemas de informação que sejam flexíveis e dinâmicos e que

servam de plataforma para facilitar o trabalho das pessoas.

- Estabelecer um ambiente físico de trabalho que encoraje a flexibilidade e o relacionamento interpessoal.
- Criar ligações estreitas com fontes externas de ideias e inovação, como universidades e institutos de pesquisa.

6. Desenvolver liderança para o aprendizado: o último domínio da capacidade de aprendizagem organizacional é a maneira como os líderes podem continuamente ensinar as pessoas a aprender. Existem várias maneiras através das quais os líderes podem criar e melhorar a capacidade de aprendizado, a saber:

- Ensinar os líderes a preparar as pessoas.
- Ensinar os líderes a orientar as pessoas.
- Ensinar os líderes a serem criativos e renovadores.
- Ensinar os líderes a impulsionar e motivar as pessoas.
- Transformar os líderes em *coaches*.
- Transformar os líderes em mentores.

Os líderes podem trabalhar confortavelmente dentro dessas atividades se eles possuírem um modelo de cultura de aprendizado e desde que eles fomentem o movimento de ideias entre as pessoas e entre as várias unidades da organização.



FIGURA 11.1 Modelo de criação de uma cultura de aprendizado.³

O modelo de criação de uma cultura de aprendizado envolve necessariamente o *coaching* e o *mentoring* como importantes ferramentas para a liderança organizacional.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Os dez mandamentos da gestão da mudança⁴

O aprendizado favorece a mudança. Aprender envolve saber como melhorar as coisas e como mudá-las para melhor. Todd D. Jick considera que a gestão da mudança é uma função de dois fatores principais: capacidade e presteza. E isto se aplica tanto no nível organizacional quanto no individual.

A mudança bem-sucedida exige muita receptividade a quatro questões:

1. Por que tenho que mudar? Quais as razões ou motivos.
2. Por que estas são as mudanças certas? Quais as certezas.
3. Esta empresa é capaz de lidar com essas mudanças? Quais as habilidades.
4. O que é que a empresa fará para auxiliar na realização dessas mudanças? Quais os apoios e suportes exigidos.

Estas perguntas buscam saber se há motivação e incentivos adequados para as mudanças e benefícios a serem obtidos (presteza) e se há suficiente apoio, facilitadores e habilidades (capacidade) para pô-las em movimento. A mudança ocorre e dura quando as pessoas estão convencidas de que a mudança tem sentido e que elas têm as habilidades exigidas. No fundo, a gestão do processo de mudança exige atenção aos fatores tanto motivacionais quanto de habilidades. Jick oferece dez mandamentos da mudança como um guia útil para aqueles que se preparam para a implementação da mudança.

1. Analise a organização e suas necessidades de mudanças.
2. Crie uma visão compartilhada e uma direção comum.
3. Afaste-se do passado.
4. Crie um sentimento de urgência.
5. Desenvolva uma forte liderança.
6. Busque patrocínio político e apoio da alta direção.
7. Faça um plano de implementação da mudança.

8. Desenvolva estruturas de capacitação e de reforço.
9. Comunique-se, envolva pessoas e seja honesto.
10. Monitore, aprimore e institucionalize a mudança para que ela permaneça e dure até que outra mudança seja necessária.

Os quatro primeiros mandamentos servem para aumentar a prontidão da empresa para a mudança; os cinco seguintes envolvem a formação das habilidades da empresa para mudar. E o último se relaciona com a manutenção de ambos os fatores e ao reinício das mudanças.

Incentivando e impulsionando esforços de mudança

Livros e pesquisas sobre mudanças organizacionais não faltam.⁵ Contudo, apenas 25% das iniciativas de mudança organizacional – como reorganizações, projetos de melhoria de qualidade ou de atendimento ao cliente – conseguem ser consideradas bem-sucedidas em função do sucesso medido em resultados e pelo tempo necessário para alcançá-los.⁶

O Centro de Desenvolvimento Gerencial da General Electric em Crotonville examinou a pesquisa e a teoria sobre a mudança e identificou sete fatores críticos para o sucesso da mudança, a saber:⁷

1. *Condução da mudança*: quem é o patrocinador da mudança e que lidere e assegure essa iniciativa.
2. *Criação de uma necessidade comum*: como garantir que as pessoas saibam por que precisam mudar e que a necessidade de mudança seja maior do que a resistência à mudança.
3. *Modelagem de uma visão de futuro*: como formular o resultado desejado – a visão organizacional – a partir da mudança.
4. *Mobilização e envolvimento das pessoas*: como identificar, envolver e comprometer os apostadores-chave que devem estar envolvidos na

realização da mudança e fazê-los atuar em conjunto.

5. *Mudança de sistemas e estruturas*: como utilizar ferramentas típicas da administração e do RH – como seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, gestão e avaliação do desempenho, remuneração e recompensas, desenho organizacional, comunicação, processos e sistemas – para garantir que a mudança seja fortemente imbricada na infraestrutura da organização. Incluímos aqui os esforços de *coaching* e *mentoring* para incentivar a mudança e a inovação.
6. *Monitoração do progresso*: para acompanhar o *benchmarking*, as metas e as mensurações com as quais se mede e evidencia o progresso da mudança.
7. *Manutenção da mudança*: como garantir que a mudança aconteça e perdure na organização através de planos de implementação, acompanhamento e compromissos em marcha de resultados.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Fatores críticos da mudança organizacional

Foram esses fatores críticos que a GE levou em consideração no seu processo de mudança organizacional. Com base neles, a figura a seguir fornece um check-list para gerir a mudança e controlar cada um desses fatores críticos no esforço conjugado de mudança organizacional. Ao revisar continuamente cada fator crítico, a probabilidade de alcançar sucesso na mudança aumenta consideravelmente.

Fatores críticos para o sucesso da mudança:

Condução da mudança (Quem é o responsável)

Questões para avaliar e realizar os fatores críticos para o sucesso da mudança:

Temos um líder de cúpula...

- que possui autoridade e defende a mudança?
- que se compromete publicamente a fazê-la acontecer?
- que captará os recursos necessários para sustentá-la?
- que investirá tempo e atenção pessoais ao acompanhamento?

Criação de uma

Os funcionários...

necessidade comum (Por que realizá-la?)	<ul style="list-style-type: none"> •percebem e entendem a razão da mudança? •compreendem por que a mudança é importante? •percebem como ela os ajudará ou ajudará a empresa?
Modelagem de uma visão do futuro (Como será quando a tivermos realizado?)	Os funcionários... <ul style="list-style-type: none"> •percebem os resultados da mudança em seus comportamentos? •ficam animados com os resultados da realização da mudança? •compreendem como a mudança beneficia clientes e parceiros?
Mobilização do envolvimento (Quem mais precisa estar envolvido)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> •identificam quem precisa estar envolvido com a mudança para fazer com ela realmente aconteça? •sabem como formar uma coalizão de apoio à mudança? •sabem arregimentar apoio de pessoas-chave da organização? •repartem responsabilidades para fazer a mudança acontecer?
Modificação de sistemas e estruturas (Como elas serão institucionalizadas)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> •compreendem como vincular a mudança a outros sistemas – como treinamento, avaliação, recompensas, estrutura, comunicações etc.? •identificam as implicações sistêmicas da mudança?
Monitoração do progresso (Como ele será medido)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> •dispõem dos meios para medir o sucesso da mudança? •planejam com benchmarkings o progresso nos resultados?
Manutenção da mudança (Como fazer para que a mudança dure)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> •identificam os primeiros passos para dar início à mudança? •possuem um plano de curto e longo prazo para manter a atenção concentrada na mudança? •possuem um plano para adaptar a mudança ao longo do tempo?

FIGURA 11.2 Os sete fatores críticos para o sucesso da mudança.⁸

E por que razão a mudança se tornou tão necessária nos dias de hoje? Simplesmente pelo fato de que vivemos em um mundo em constante e vertiginosa mudança e transformação. Se lá fora tudo está mudando, a organização incapaz de mudar se torna rapidamente ultrapassada e obsoleta. Mudar é preciso e, se possível, na mesma velocidade com que as coisas mudam lá fora. Mas, cuidado: mantenha sempre a mesma identidade e os mesmos valores da organização. Deve haver um delicado equilíbrio entre a ordem e o caos, entre a certeza e a instabilidade, entre a manutenção e a transição para que a identidade do sistema organizacional se mantenha íntegra

e viável no longo prazo. Existem sempre os episódios de mudança e os de integração, os de transição e os de acomodação, entre momentos de desaprendizagem de hábitos antigos e de aprendizagem de novos e melhores hábitos. O *coach* e o mentor precisam estar atentos a estes aspectos dinâmicos dos ciclos da vida organizacional.

O papel do coaching e mentoring

O *coaching* e o *mentoring* se situam hoje como os mais simples, baratos e eficazes investimentos em pessoas e capazes de proporcionar retornos maiores e mais imediatos. Ambos não requerem grandes somas de dinheiro e nem desfalcam o caixa da organização. Apenas exigem que o executivo principal – como fez Jack Welch na GE, Roberto Goizueta na Coca-Cola, Andy Grove na Intel – comece a dedicar mais tempo para assuntos que envolvam pessoas e a formar *coaches* e mentores em toda a organização de maneira sistemática e continuada. Isso significa criar uma rede de multiplicadores em toda a organização.

Provavelmente, o *coaching* e o *mentoring* virão a ser as sementes que ajudarão a germinar as organizações de amanhã. Elas serão diferentes das organizações de hoje, pois a mudança não estaciona e nem perde embalo. É preciso aproveitar todas as competências individuais e organizacionais de maneira integrada e dinâmica de modo que quem sabe possa compartilhar com outros aquilo que sabe e ajudá-los rumo à constante melhoria nas atitudes, no comportamento, no desempenho e nos resultados que pode e é capaz de oferecer.

Pelo andar da carruagem, as organizações do futuro deverão apresentar algumas feições básicas, como:

- 1. Serão altamente democráticas e participativas:** isso será decorrência da cooperação e colaboração de pessoas bem preparadas e qualificadas

atuando em equipes e utilizando eficazmente uma plataforma alavancadora de TI.

- 2.** *Serão predominantemente autoorganizativas e com características autopoieticas de contínua construção e reconstrução:* as empresas estão se transformando em verdadeiras redes de relacionamentos que interligam funcionários, fornecedores e clientes externos. A auto-organização permite que a organização tenha simultaneamente ordem (estabilidade) e desordem (instabilidade) através de um processo circular e recorrente. Isso significa simultaneamente alta diferenciação e alta integração, estabilidade e autorrenovação, adaptabilidade ao ambiente e aprendizagem pela experiência e incorporação estrutural da aprendizagem, descentralização, colaboração e, conseqüentemente, evolução contínua. Assim, as organizações estão juntando e conciliando polos antagônicos para alcançar ordem (estabilidade) e desordem (mudança) simultaneamente em um processo cíclico.
- 3.** *Serão focadas na gestão do conhecimento e principalmente na aplicação rentável do conhecimento:* graças aos mecanismos internos e externos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento e das competências. Esta é uma decorrência natural da aprendizagem ao nível individual, grupal e organizacional. E é isso que assegura e permite que a taxa de coisas novas seja sempre maior do que a taxa de coisas velhas da organização. Isso é inovação.
- 4.** *Todas essas três características anteriores somente serão possíveis graças ao capital humano nelas envolvido:* capital humano significa necessariamente um conjunto integrado de pessoas qualificadas atuando dentro de uma adequada estrutura organizacional e comportando dentro de uma cultura organizacional democrática e incentivadora. E tendo um estilo de gestão caracterizado por uma liderança de lideranças. E, de lambuja,

coaching e mentoring para todos e em todas as ocasiões.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O poder da colaboração nas organizações

O poder colaborativo das comunidades é fundamental para qualquer organização que pretenda ser bem sucedida, dizem Ismail, Manole e Geest.⁹ É que existem comunidades repletas de pessoas motivadas e dedicadas a uma mesma cruzada. É preciso decidir sobre criar ou fazer parte de comunidades relevantes para o negócio. Quase sempre existe uma tensão entre focar o bem da comunidade ou o bem da empresa. Para Chris Anderson, a escolha é simples. Diz ele: “depende fundamentalmente daquilo que você é. Você é essencialmente uma comunidade ou você é essencialmente uma empresa? Você tem que fazer essa pergunta a si mesmo porque, mais cedo ou mais tarde, os dois entrarão em conflito. Quando se é essencialmente uma comunidade, todos os dias nós tomamos decisões que trazem desvantagem à empresa para trazer vantagens à comunidade”.¹⁰

Para Anderson, o conselho de optar pelo bem da comunidade veio de Matt Mullenweg, o CEO da WordPress Foundation, a plataforma de blogs mais usada no mundo, que prega: “quando esse momento chegar, sempre aposte na comunidade, porque essa é a diferença entre o pensamento de longo prazo e pensamento de curto prazo”.¹¹ Se você cultivar uma boa comunidade, as oportunidades surgirão. E se a comunidade não for boa, a força da inovação se dissolve e você não terá mais uma empresa.

A criação de vantagens competitivas

Como diz Naisbitt, a vantagem competitiva de uma organização está dependendo cada vez mais de:¹²

- 1.** As organizações que conseguem criar um clima favorável à realização pessoal poderão contar com pessoas mais engajadas e mais bem-dotadas para as competências necessárias ao negócio.
- 2.** O novo papel dos dirigentes será o de cultivar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas, inclusive de si próprios.
- 3.** Os sistemas de remuneração devem atuar como estímulos diferenciados ao recompensarem o desempenho excelente e a inovação.

- 4.** O emprego permanente e o trabalho em tempo integral perdem espaço para outras formas flexíveis e dinâmicas de relações de trabalho.
- 5.** O estilo de gestão autoritário sob o estalar de chicotes e gritaria é substituído pela gestão em redes, liderança democrática e participativa para gerar engajamento, satisfação, clima agradável e qualidade de vida no trabalho.
- 6.** As organizações passam a ser verdadeiras federações de empreendedores internos, funcionando sob uma mesma razão social em sintonia com uma comunidade de processos. Poucas regras, muita liberdade e autonomia, muito incentivo e muito entusiasmo para gerar muita imaginação e criatividade.
- 7.** A qualidade e a excelência passam a ser regras básicas e elementares para entrar no jogo dos negócios.
- 8.** A importância dos valores organizacionais é constantemente revisitada, discutida e incentivada nas organizações.
- 9.** A intuição fundamentada no histórico das relações passadas assume um papel cada vez mais relevante. Emoção e intuição estão competindo em um páreo formidável com a razão e a ordem.
- 10.** A organização passa a fazer parte de um núcleo social mais abrangente que inclui cada vez mais a qualidade de vida das pessoas. O importante será tornar-se um lugar gostoso e agradável para trabalhar e realizar todas as potencialidades pessoais. As organizações estão tentando ser o melhor lugar para se trabalhar.

Vale a pena esperar para conferir. O futuro está chegando cada vez mais depressa. Mas, não se pode ficar esperando passivamente até que ele chegue até nós. É preciso estimulá-lo e fazê-lo acontecer o quanto antes. Cada

executivo desde o presidente até o líder de equipe precisa ser um ator – e não apenas um mero e passivo espectador – do aprendizado, mudança e inovação dentro das organizações. Um agente multiplicador de esforços de melhoria contínua – não apenas de processos, produtos ou serviços – mas principalmente de pessoas. O *coaching* e *mentoring* podem ajudar intensamente nessa missão.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Como se tornar um CLO (Chief Learning Officer)?¹³

A primeira geração dos novos líderes do aprendizado está chegando aí. Eles apresentam elevada octanagem e muita força propulsora para as organizações. São os responsáveis pela visão estratégica e o desenvolvimento e desdobramento do capital humano das organizações. Estão sendo reconhecidos como os líderes corporativos que interligam as necessidades do negócio às estratégias de desempenho para aumentar significativamente a produtividade individual e organizacional.

Ao estudar esses pioneiros do aprendizado, Phillips e Bonner descrevem seu trabalho como:¹⁴

1. Alinhar ou integrar diversos grupos ou diversas funções e áreas na organização.
2. Desenvolver uma cultura para o contínuo aprendizado organizacional e de uma intensiva gestão do conhecimento corporativo.
3. Identificar áreas críticas para melhoria ou condução de análises de necessidades e carências de competências da organização.
4. Contribuir ou gerenciar a captura, compartilhamento e retenção do conhecimento, bem como desenvolver atividades de conteúdo.
5. Alavancar o aprendizado ao nível corporativo para desenvolver o conhecimento através das relações com todos os gestores da organização.
6. Conduzir o planejamento estratégico da organização e sua implementação.
7. Identificar as melhores práticas de benchmarking no mercado.
8. Ser um visionário ou campeão do aprendizado organizacional e da gestão do conhecimento.

O que os pioneiros do aprendizado precisam saber fazer:

- Conhecer profundamente o negócio da organização e sua missão.

- Pensar estrategicamente e não apenas taticamente.
- Definir a visão de futuro da organização.
- Advogar apaixonadamente o aprendizado como um imperativo do negócio e do sucesso da organização.
- Transformar o conhecimento corporativo em uma fonte de resultados para o negócio da organização.

Afinal, este não é o perfil de um presidente de empresa? Mas é também do coach e do mentor.

A busca da inovação nas organizações

Em um mundo de negócios onde tudo muda a cada instante em desdobramentos infinitos, o problema se situa em como acompanhar *pari passu* essas mudanças para não se tornar ultrapassado de uma hora para outra e perder a corrida da competitividade. Em todos os lugares do mundo, a capacidade da organização de inovar é agora uma prioridade fundamental. E a velocidade como a inovação ocorre está acelerando e os mercados têm fome de novos produtos, serviços e experiências que estão a caminho. Muitas vezes, se torna necessário antecipar-se às mudanças antes que elas surjam lá fora. E isso depende da maneira como a organização está sendo dirigida pela equipe diretora. Contudo, os desafios não são pequenos e inovação para mudar o jogo nem sempre é algo seguro. Ela requer visão, coragem e compromisso de longo prazo. Ela envolve riscos, que devem ser levados em conta. Além disso, o escopo da inovação se expandiu: não se trata apenas de criar novos produtos ou serviços, mas principalmente buscar soluções e criar valor para os *stakeholders*, ficando mais perto de todos eles para descobrir o que eles realmente querem e convergindo a inovação para isso. O *coach* e o mentor não podem se distanciar disso. É preciso colaborar extensiva e intensivamente com uma ampla gama de parceiros, dentro e fora da organização para ajudar a cocriar a inovação em todas as suas formas e dimensões possíveis.

PAUSA PARA REFLEXÃO

O que inovar?

Quando se fala em inovar, as pessoas em geral pensam em novos produtos, com novas e diferentes feições ou roupagens. Na verdade, a inovação em geral envolve:

- Novos produtos ou novos serviços.
- Novos processos de produção.
- Novos métodos de execução.
- Novos modelos de negócios.
- Novas tecnologias.
- Novas maneiras de economizar tempo, espaço e recursos.
- Novas maneiras de investir.

Todavia, a maior inovação não reside em artefatos físicos ou esquemas tangíveis. O segredo maior está na inovação em aspectos intangíveis, invisíveis e não físicos. São as inovações sociais é que fazem a maior diferença. São elas que provocam os maiores impactos na sociedade. A educação constitui o principal motor do progresso humano e da sociedade em geral. Aprender é o primeiro passo para poder imaginar, criar e inovar.

A qualidade da equipe de cúpula é de suma importância na inovação dentro de uma organização. Lencioni explica que a melhor maneira de determinar a saúde de uma organização é “observar a equipe de liderança durante uma reunião”.¹⁵ É essa interação entre os membros da liderança que constitui o barômetro ideal para medir a dinâmica da equipe, clareza, determinação e vieses cognitivos. E, além disso, a chave mestra para montar uma excelente equipe é que todos compartilhem a mesma paixão pelo negócio.¹⁶ A composição da equipe de cúpula é determinante no sucesso organizacional. O primeiro aspecto é a importância da paixão e da emoção. Se os líderes estiverem na empresa por questões diferentes ou erradas – como pelo dinheiro, ego, interesses escusos – as consequências certamente não serão boas para o negócio.¹⁷

PAUSA PARA REFLEXÃO

A força da inovação¹⁸

Para vencer em mercados globais e altamente competitivos, as organizações bem-sucedidas compartilham uma forte ênfase em inovação, aprendizagem e colaboração por meio de ações como:

- 1. As instituições se organizam em torno da lógica do consumidor:** atendem rapidamente as necessidades e desejos dos consumidores em novos conceitos de produtos e serviços e transformam o conceito geral do negócio quando as tecnologias e os mercados mudam.
- 2. Estabelecem metas elevadas:** tentam definir os padrões mundiais nos nichos almejados e buscam redefinir a categoria a cada nova oferta.
- 3. Selecionam pensadores criativos com uma visão abrangente:** definem seus cargos de forma ampla e não de forma limitada, estimulam seus colaboradores a adquirir múltiplas habilidades, trabalhando em vários e diferentes territórios e dão a eles as melhores ferramentas para executar suas tarefas.
- 4. Encorajam o empreendedorismo:** investem em equipes de empowerment para que elas possam buscar novos conceitos de produtos e serviços, deixam que elas coloquem em prática suas ideias e reconhecem e recompensam fortemente a iniciativa própria.
- 5. Sustentam o aprendizado constante:** promovem a ampla circulação de informações, observam os concorrentes e inovadores no mundo inteiro, medem seu próprio desempenho com base em padrões mundiais de qualidade e oferecem treinamento contínuo para manter atualizado o conhecimento das pessoas.
- 6. Colaboram com os parceiros:** combinam o melhor de sua especialização e da de seus parceiros, desenvolvendo aplicações customizadas para os consumidores.

Daí surgem outros paradoxos: as organizações bem-sucedidas apresentam uma cultura que combina características aparentemente opostas: padrões rígidos e interesse pelas pessoas; ênfase em inovações proprietárias e uma habilidade de compartilhar com os parceiros. Seus principais ativos são os três Cs: conceitos, competências e conexões, que elas estimulam e repõem continuamente. Dessa maneira, as organizações bem-sucedidas estão criando o shopping center global do futuro e, no processo de globalização, elas se tornam classe mundial focalizadas externamente e não internamente, baseando-se no conhecimento mais recente e operando através de fronteiras de funções, setores, empresas, comunidades ou países em complexas redes de parcerias estratégicas.¹⁹

Diversidade

Tanto o *coaching* como o *mentoring* estão profundamente envolvidos com a diversidade. Ela está relacionada com as diferenças individuais dos

participantes de uma organização. E implica variedade e pluralidade, múltiplos aspectos que se diferenciam entre si, sejam biológicos, culturais, étnicos, religiosos etc. A diversidade se manifesta na pluralidade de identidades dos participantes que caracterizam uma organização. Ela gera diferentes pontos de vista, ideias, propostas, conhecimentos, experiências e, conseqüentemente, produz criatividade e inovação. Além do mais, ao envolver uma abertura à pluralidade de pontos de vista, a diversidade pressupõe total inexistência de preconceitos e discriminações relacionadas com cor, gênero, orientação sexual, idade, crença ou qualquer deficiência. E também a inclusão social de minorias cumprindo as exigências legais ao criar um ambiente inclusivo e colaborativo.

No fundo, a diversidade significa adicionar valor à organização²⁰ e a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que permita o pleno desenvolvimento potencial de todos na realização dos objetivos da organização.²¹

PAUSA PARA REFLEXÃO

Inclusão e diversidade²²

A inclusão e a diversidade são parte fundamental da cultura e valores da Accenture, para fomentar um ambiente de trabalho inovador, colaborativo e altamente motivador. Apoiando-se numa força de trabalho formada por pessoas com diferentes competências, culturas, perspectivas e experiências, a Accenture pode competir eficazmente no mercado global. Cada escritório da empresa tem iniciativas e programas para amparar os colaboradores onde estiverem trabalhando e ajudá-los a construir redes de relacionamento mais fortes, tanto dentro da empresa quanto na comunidade como um todo. Os grupos de apoio a colaboradores (ERGs na sigla em inglês) podem ser organizados de acordo com interesses comuns: etnia, orientação sexual, percurso de carreira, fé ou religião, arranjos familiares ou qualquer outra crença ou interesse.

A Unilever está vivendo sua jornada em busca da diversidade e, assim, fomentando um ambiente organizacional inclusivo. A empresa possui operações em mais de 100 países e suas marcas são vendidas em outros 50 mais. Trazer as diferenças para dentro da companhia significa ampliar as visões de negócio e propiciar uma maior conexão com os consumidores, o que impulsiona o crescimento e garante a sustentabilidade no futuro. Neste contexto, a Unilever Brasil vem desenvolvendo o Programa Diversidade – A Gente Quer Todo

Mundo Aqui, tendo como um dos focos a criação de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de todos, reconhecendo suas diferenças e respeitando seus valores. Diversidade na Unilever trata de inclusão, abraçar diferenças, criar possibilidades e crescer – juntos. É mais do que diversidade física – gênero, nacionalidade, estilo, raça e credo. É sobre NÓS – criando um ambiente que inspire indivíduos diferentes a contribuir do próprio jeito, dentro de um conjunto de valores e objetivos compartilhados. É sobre NÓS – usando essas diferenças a nosso favor e continuamente achando novas formas de fortalecer nosso crescimento.

Na Monsanto, a diversidade não é apenas um programa ou iniciativa, é a forma como ela faz negócios e uma das chaves para o seu sucesso. Para sustentar e fazer crescer o negócio em todas as áreas do mundo, é necessário que ela tenha perspectivas de negócios diversificadas e flexibilidade para trabalhar com uma variedade de pessoas, ideias e interesses de todos os consumidores que ela serve e as comunidades onde atua.

Na Bristol-Myers Squibb, ter uma equipe diversificada de funcionários e uma cultura de inclusão é vital para a inovação e para executar de forma bem-sucedida a estratégia de negócios BioPharma. Ela está comprometida em fomentar uma força de trabalho globalmente diversificada e uma cultura que se estenda por toda a empresa, que encoraje a excelência, liderança, inovação e um equilíbrio entre vidas pessoais e profissionais. Sua força de trabalho continua a evoluir à medida que busca refletir a diversidade de seus pacientes, seus médicos, seus acionistas e as comunidades nas quais vive e trabalha. Ela vê a diversidade em seu senso mais amplo – incluindo idade, etnia, sexo, aparência, raça, habilidades físicas, religião, origem socioeconômica, afiliação política, orientação sexual, estilos de pensamento e experiências de vida. Sua cultura de inclusão possibilita criar um ambiente de trabalho em que todos são livres para contribuir integralmente e atingir seu potencial máximo.

Todavia, o conceito de diversidade precisa ser bastante claro e objetivo, pois o termo pode parecer incompleto ou vago: afinal, diversidade em que aspectos: social, étnico, religioso, cultural, orientação sexual?²³ No caso, a organização deve planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar possíveis desvantagens.²⁴

Não há dúvida de que a gradativa e crescente diversificação da força de trabalho tem provocado mudanças no mundo organizacional. Em função da globalização, a diversidade tornou-se um fator estratégico para as empresas, pois sua gestão adequada – considerando as diferenças individuais das pessoas que compõem a organização, criando uma unidade de maneira que todos possam se identificar nela para perceber e contribuir para a realização

dos objetivos organizacionais – promove uma vantagem competitiva diferencial: tanto no contexto interno como no externo.²⁵

PAUSA PARA REFLEXÃO

As vantagens da diversidade

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social apresenta uma pesquisa da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, que constatou que as empresas com culturas de diversidade tiveram melhor desempenho do que aquelas que não tinham o mesmo tipo de cultura.²⁶ Contudo, é importante averiguar como a diversidade pode ser vista sob diversos aspectos de acordo com cada empresa, pois cada uma delas possui uma visão diferente sobre a maneira de gerir a diversidade.

É interessante mencionar os seguintes resultados potenciais da gestão da diversidade:²⁷

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho.
- Promover a criatividade e a inovação.
- Facilitar a resolução de problemas.
- Desenvolver a flexibilidade organizacional.
- Reconhecer que pessoas de diferentes origens e experiências têm habilidades e talentos diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa.

Uma força de trabalho diversificada apresenta uma base mais ampla de criatividade, inovação e competências que permite aos diferentes colaboradores manter o foco nos resultados do negócio. É por esta razão que agências internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) através da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência, Cultura (UNESCO), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e o Banco Mundial estão mobilizando os países-membros em torno da discussão sobre educação, tolerância e respeito à diversidade.

Criatividade

A inovação depende da criatividade. O termo vem do latim (*creare* = capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas). Afinal, inovar é sempre fazer algo diferente e o fazer diferente depende de imaginação e, conseqüentemente, da criatividade. Organizações bem-sucedidas apoiam, valorizam e incentivam a criatividade dos colaboradores. E quase sempre, os *coachs* e mentores estão mergulhados na tarefa de estimular a imaginação e

criatividade das pessoas.

A criatividade é intensamente valorizada em nossa sociedade. Ela se manifesta em todos os tipos de atividade: social, política, estética, científica etc. Por esta razão cada ciência apresenta uma diferente versão do seu conceito. Além do mais, a criatividade varia enormemente de pessoa para pessoa, pois depende de aspectos como inteligência, aptidões, preferências. Pessoas especiais – como Aristóteles, Newton, Descartes, Bacon, Shakespeare, Michelangelo, Beethoven, Van Gogh, Einstein – são consideradas gênios criativos em suas respectivas áreas de atividade. E veja quão diferentes as suas características pessoais e suas obras.

PAUSA PARA REFLEXÃO

Cada autor define criatividade à sua maneira

- Criatividade é o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução na organização da vida subjetiva.²⁸
- Criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.²⁹
- Criatividade representa a emergência de algo único e original.³⁰
- Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados.³¹

Teoria do investimento em criatividade

Sternberg e Lubart³² criaram a teoria do investimento em criatividade na qual consideram o comportamento criativo como resultado da convergência de seis fatores distintos e inter-relacionados:³³

- 1. *Inteligência*:** envolvendo três habilidades cognitivas: a habilidade sintética de redefinir problemas, ou seja, a habilidade de ver o problema sob um novo ângulo; a habilidade analítica de reconhecer dentre as

próprias ideias aquelas em que valeria a pena investir; e a habilidade prática-contextual que envolve a capacidade de persuadir outras pessoas sobre o valor das próprias ideias. A confluência destas três habilidades é importante.

- 2. *Estilos intelectuais*:** os autores destacam três estilos intelectuais que se referem à forma como a pessoa usa, explora ou utiliza a sua inteligência:
 - a. *Estilo legislativo*:** quando a pessoa gosta de formular problemas e criar novas regras e maneiras de se ver as coisas.
 - b. *Estilo executivo*:** presente nas pessoas que gostam de implementar ideias, com preferência por problemas que apresentam uma estrutura clara e bem definida.
 - c. *Estilo judiciário*:** entre aquelas que têm preferência por emitir julgamentos, avaliar pessoas, tarefas e regras, tendo prazer em emitir opiniões e avaliar as dos demais.
- 3. *Conhecimento*:** do que vem ocorrendo naquela área específica de sua atuação.
- 4. *Traços de personalidade*:** predisposição para correr riscos, autoconfiança, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias, perseverança diante de obstáculos e um certo grau de autoestima, embora nem todos eles estejam necessariamente presentes.
- 5. *Motivação*:** é a força impulsionadora da performance criativa. Especialmente a motivação intrínseca, centrada na tarefa, é de inestimável importância para a criatividade, pois as pessoas estão muito mais propensas a responder criativamente a uma dada tarefa, quando estão movidas pelo prazer de realizá-la. Essa motivação extrínseca impulsiona a motivação intrínseca.
- 6. *Contexto ambiental*:** a criatividade não ocorre no vácuo e não pode ser

vista fora desse contexto, principalmente porque tanto a pessoa como o produto são julgados e avaliados como criativos ou não por pessoas do seu contexto social. O tipo de ambiente que facilita o desenvolvimento e realização do potencial criativo depende de outros fatores, como o nível do potencial criativo da pessoa e da área em que a pessoa criativa se expressa. O contexto ambiental afeta a produção criativa de três maneiras: o grau em que favorece a geração de novas ideias; a extensão em que ele encoraja e dá o apoio necessário ao desenvolvimento das ideias criativas; e a avaliação que é feita do produto criativo.

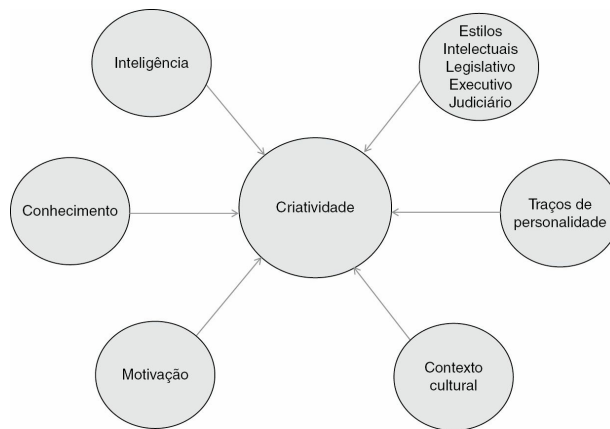


FIGURA 11.3 Os seis fatores da teoria do investimento em criatividade.

Para os autores, a confluência desses seis fatores é indispensável para o pensamento criativo das pessoas.

Teoria sistêmica da criatividade

Csikszentmihalyi³⁴ adota a perspectiva de sistemas no estudo da criatividade. Para ele, o foco da criatividade deve se situar nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo. A criatividade é um fenômeno construído através da interação entre o criador e sua audiência. Ela não ocorre dentro dos indivíduos, mas como resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural. Assim, a criatividade deve ser compreendida como um processo sistêmico e não como um fenômeno

individual. O importante é investigar onde ela se encontra e em que medida o ambiente social, cultural e histórico reconhece ou não uma produção criativa. Através desse ponto de vista, a criatividade não é resultante do produto individual, mas de sistemas sociais que julgam esse produto. O modelo criado por Csikszentmihalyi explica a criatividade como um processo que resulta da junção de três fatores: indivíduo, domínio e campo.

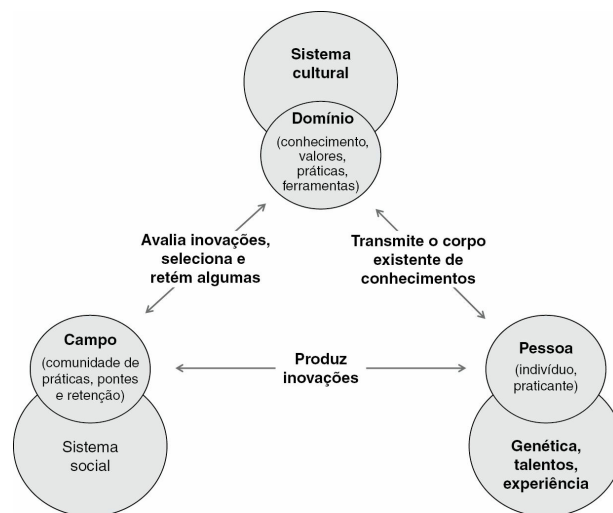


FIGURA 11.4 Um modelo sistêmico de criatividade.³⁵

1. *Pessoa*: envolvendo a bagagem genética, experiências pessoais e o entorno social e cultural onde a pessoa vive ou trabalha. O indivíduo criativo apresenta características como curiosidade, entusiasmo, motivação intrínseca, abertura a experiências, persistência, fluência de ideias e flexibilidade de pensamento, todas elas ajustadas de acordo com a situação. Possuir ainda a habilidade de operar em uma ampla gama de dimensões da sua personalidade. Mas é importante que esteja inserido em um ambiente que estimule a produção criativa, valorize o processo de aprendizagem, ofereça oportunidades de acesso e atualização do conhecimento, propicie o acesso a mentores e recursos como livros, computadores etc.³⁶
2. *Domínio*: refere-se ao contexto cultural que consiste de um conjunto de

regras e procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente, ou seja, o conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado em uma organização ou sociedade. O domínio envolve um corpo organizado de conhecimentos associados a uma área, como matemática, música ou química. As contribuições criativas promovem mudanças em domínios e, por isso, é essencial que o indivíduo conheça o domínio a fim de introduzir alterações no mesmo. Os indivíduos mais prováveis de transformarem um domínio são aqueles que conhecem a fundo os seus princípios, detectam suas inconsistências e procuram estender suas fronteiras.³⁷

Csikszentmihalyi explica que os domínios que têm procedimentos claros, informações integradas, são acessíveis e ocupam uma posição central na cultura, possibilitam aos indivíduos introduzirem inovações em seus sistemas quando comparados a domínios pouco estruturados. Uma resposta criativa tem mais probabilidade de ocorrer quando o indivíduo tem amplo acesso à informação relativa a um domínio (por meio de livros, revistas, internet, relatórios, vídeos) e quando as informações pertinentes ao domínio são conectadas entre si, são claras, relevantes, aprofundadas, despertam o interesse do indivíduo e impulsionam o seu engajamento na área. Na verdade, é o indivíduo quem produz variações e introduz mudanças no domínio ou área de conhecimento.

3. Campo: envolve o sistema social, ou seja, todos os indivíduos que atuam como avaliadores ou juízes. Eles têm a função de decidir se uma nova ideia ou produto é criativo e deve, portanto, ser incluído no domínio. É o campo que seleciona e retém o material a ser reconhecido, preservado e incorporado ao domínio. Por exemplo, no domínio das artes o campo é composto por professores, curadores de museus, críticos e colecionadores. Tais indivíduos conhecem o domínio e têm seu saber reconhecido. Uma ideia nova pode não ser aceita se o campo for defensivo, rígido e imerso em um sistema social que não encoraja a criatividade. Caso as pessoas

qualificadas de uma área não tenham interesse em investir na preservação de algo novo no domínio, dificilmente esse será incorporado. Cabe ao criador convencer o campo de que sua ideia ou produto tem valor e deve ser incluída no domínio. Todavia, o campo pode também estimular a produção de ideias novas. Além disso, em certos períodos históricos, determinadas áreas foram mais valorizadas pelo campo e atraíram indivíduos mais talentosos, favorecendo o surgimento de ideias originais. Para que uma ideia nova seja aglutinada ao domínio é essencial que ela seja socialmente aceita. E ela só pode ser considerada criativa quando for avaliada pelo grupo de *experts* (campo) como tal. Uma ideia ou produto pode ser julgado como não criativo em um dado momento e criativo posteriormente (ou vice-versa), uma vez que critérios de interpretação e julgamento podem mudar de tempos em tempos.³⁸

Salienta Csikszentmihalyi que “o quanto de criatividade existe em um dado momento não é determinado somente por quantos indivíduos originais estão tentando mudar os domínios, mas também por quão receptivo à inovação é o campo. Assim, no caso de alguém desejar aumentar a frequência de criatividade, pode ser mais vantajoso trabalhar ao nível dos campos do que ao nível dos indivíduos”.³⁹ Neste sentido, um ambiente social que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas. Esse modelo sistêmico define criatividade como um ato, ideia ou produto que modifica um domínio existente ou transforma esse em um novo. Para que isso ocorra é necessário que o indivíduo tenha acesso a vários sistemas simbólicos e que o ambiente social seja responsivo a novas ideias. Ao invés de focarmos exclusivamente no indivíduo, seria mais produtivo voltarmos nossa atenção para a comunidade, uma vez que é essa que possibilita a expressão da criatividade. O processo criativo não é apenas o resultado de ações individuais, mas é cocriado por domínios e campos.⁴⁰ Daí, a

importância desta teoria para o *coach* e mentor ajudarem a criar condições contextuais para o aumento da criatividade nas organizações.

Todavia, as abordagens sobre a criatividade estão longe de uma aceitação geral. Não é difícil encontrar contradições neste campo. Para Duailibi e Simonsen Jr., por exemplo, embora não sejam sinônimos, os conceitos de criatividade e inovação são indissociáveis. Para ambos, a criatividade em geral é um processo individual que nasce de uma ideia que surge na mente de alguém, enquanto a inovação é um processo coletivo que é trabalhado em grupo e conduz coletivamente a uma mudança de percepção.⁴¹ Por isso, dizem os autores, se diz que uma determinada pessoa é criativa e a organização é inovadora. A primeira dura um instante enquanto a segunda perdura no tempo. Mas não há inovação sem criatividade: inovação é a aplicação prática da criatividade. Um processo criativo somente é considerado uma inovação quando é aplicado e transformado em algo concreto capaz de resolver um dado problema ou necessidade. A solução criativa não surge sempre da mesma maneira e nem através das mesmas operações. Assim, ordem e certeza não são certamente as melhores palavras para defini-la. Não se deve negligenciar nem os processos algorítmicos e nem os heurísticos, pois no ambiente empresarial surgem problemas a todo instante.

As diferentes abordagens de criatividade aqui apresentadas enfatizam que, embora o indivíduo tenha um papel ativo no processo criativo, introduzindo novas combinações e variações, é essencial que se reconheça também a influência dos fatores sociais, culturais e históricos na produção criativa e na avaliação do trabalho criativo. A fim de se obter uma visão mais ampla do fenômeno criatividade, devemos levar em consideração a interação entre características individuais e ambientais, as rápidas transformações na sociedade, que estabelecem novos paradigmas e demandam soluções mais adequadas aos desafios que surgem, e o impacto do produto criativo na

sociedade. Lembramos que, para se estimular a expressão criativa na escola, no trabalho ou em outro contexto, é necessário preparar o indivíduo para pensar e agir de forma criativa, bem como planejar intervenções nesses contextos a fim de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade

PAUSA PARA REFLEXÃO

Insight e criatividade

A criatividade depende do insight das pessoas. É preciso cultivar insights, tão raros e preciosos em nosso cotidiano, como salienta Sergio Chaia.⁴² Isso é possível quando se constrói um ambiente diferente, principalmente quando conectado com a natureza para aguçar a criatividade e fazer as pessoas pensarem diferente. Chaia se refere a Francesco Dimitri,⁴³ especialista em “resgate do fascínio”, a fantasia que constitui o principal combustível dos insights, que diz: “Ficamos tão racionais que deixamos de apreciar o mistério. Estamos perdendo o fascínio pelas coisas e pelas pessoas”. E isso faz sentido, porque para tudo, logo corremos atrás de uma explicação racional. E tal racionalidade em excesso deixa pouco espaço na mente para que a criatividade apareça. E este é o principal fator para o esgotamento dos insights nos dias atuais. É preciso transformar o fascínio e a fantasia em material de trabalho.

Dimitri propõe dois exercícios e atividades para aumentar o fluxo de insights:⁴⁴

- 1. Explore seus cinco sentidos:** faça uma pausa no meio do dia e escreva com detalhes o que os seus cinco sentidos estão registrando naquele exato momento. Cores, sabores, aromas, contatos e sons que você percebe no ambiente e em você mesmo. E passe a comparar a evolução e riqueza das anotações ao longo de duas semanas.
- 2. Concentre seu foco em um objeto ou imagem por cinco minutos:** comece olhando sua mão, por exemplo, a uma distância próxima e confortável e repare nos detalhes, linhas, formas, texturas, contornos que estão desde sempre com você e nunca foram observados. A cada nova semana escolha outro objeto para receber sua atenção plena.

Para ele, um objetivo comum nesses exercícios é estimular a nossa mudança de perspectiva, pois quando olhamos o mundo de uma nova forma, novas conexões são estabelecidas, facilitando o acesso ao inconsciente e ao nosso poder criativo nato.

Com todos esses cuidados em mente, o *coach* e o mentor podem dar o melhor de si mesmos e alcançar resultados incríveis com as pessoas. Em todos

os casos, o importante não é apenas conquistar um excelente relacionamento, fazer um diagnóstico profundo e abrangente, planejar ações e desenvolvê-las a contento, mas principalmente criar condições que as pessoas possam aprender a construir competências que as conduzam ao alcance de seus objetivos e sucesso em suas carreiras profissionais. Essa é a recompensa que recebem por um bom trabalho: construir soluções e caminhos úteis e eficazes para que as pessoas sejam bem-sucedidas em suas vidas. Isso é o que chamamos de solidariedade!

PAUSA PARA REFLEXÃO

Qual é o portfólio de habilidades de uma organização?

Clayton Christensen⁴⁵ aborda a questão de portfólio de habilidades de maneira diferente e identifica dois conjuntos distintos de habilidades para a diversidade, conhecimentos diferentes, pensamento independente e habilidades complementares que resgatam a criatividade das pessoas:

- **Habilidades de descoberta:** a capacidade de gerar ideias – associar, questionar, observar, interagir e experimentar.
- **Habilidades de execução:** a capacidade de executar ideias para analisar, planejar, implementar, acompanhar e ser detalhista.

São apenas duas das maneiras de abordar a criatividade, motivação e iniciativa para a mudança e renovação, principalmente em situações de rápido desenvolvimento da empresa.

E olhando para o futuro, as tendências mostram que ambos – *coaching* e mentoria – estão gradativamente ganhando uma imagem melhor, uma procura maior, uma percepção mais ampla de suas enormes possibilidades e um maior conhecimento dos seus benefícios. Um grande passo pela frente! E isso depende do nosso trabalho, da nossa dedicação e do papel que construímos em nossas organizações. Temos ainda muito a contribuir para o presente e futuro do mundo organizacional.

Referências bibliográficas

1. Georg von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka, Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001, p. 156-180.
2. Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002, p. 173.
3. Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr, The Boundaryless Organization, op. cit., p. 173.
4. Todd D. Jick, “Gestão da Mudança”, in Allan R. Cohen (org.), MBA Curso Prático Administração: Lições dos Especialistas das Melhores Escolas de Negócios, Rio de Janeiro, Campus, 1999, p. 324-325.
5. Sobre mudanças organizacionais, vide:
 - * Peter F. Drucker, Managing in a Time of Change, Nova York, Penguin Books, 1995.
 - * Ron Ashkenas, “Beyond the Fads: How Leaders Drive Change with results”, Human Resource Planning, 17, Nr. 2, 1994, p. 25-44.
 - * Noel Tichy, Managing Strategic Change, Nova York, Wiley, 1983.
 - * Rosabeth Kanter, B.A. Stein & T.D. Jick, The Challenge of Organizational Change, Nova York, The Free Press, 1992.
 - * P.C. Nutt, Managing Planned Change, Nova York, Macmillan, 1992.
6. Dave Ulrich, Human Resource Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
7. Dave Ulrich, Human Resource Champions, op. cit., p. 198.
8. Adaptado de: Dave Ulrich, Human Resource Champions, op. cit., p. 200. Extraído do trabalho da equipe de projeto da General Electric composta de: Steve Kerr, Dave Ulrich, Craig Schneier, Jon Biel, Ron Gager e Mary Anne Devanna de fora da GE e Jacquie Vierling, Cathy Friarson e Amy Howard, funcionários da GE.
9. Salim Ismail, Michael S. Manole, & Iuri Van Geest, Organizações Exponenciais: Por que Elas são 10 Vezes Melhores, Mais Rápidas e Mais Baratas que a Sua (E o que Fazer a Respeito), São Paulo, HSM Educação Executiva, 2015, p. 139-140.
10. Chris Anderson, Makers: The New Industrial Revolution, Nova York, Crown Business, 2012.
11. Matt Mullenweg. Vide: <https://www.crunchbase.com/person/matt-mullenweg#/entity>
12. John Naisbit, Global Paradox, Londres, Nicholas Brealey, 1995.
13. Dede Bonner & Stacey Wagner, “Meet the New Chief Learning Officers”, Training and Development (T+D), Volume 56, Nr. 5, May 2002, p. 80-89.
14. Jack Phillips & Dede Bonner, In Action: Leading Knowledge Management and Learning, Alexandria, VA, ASTD Press, 2000.
15. Patrick M. Lencioni, The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2012.
16. Patrick M. Lencioni, The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business, op. cit.

17. Ben Horowitz, *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*, Nova York, HarperBusiness, 2014.
18. Rosabeth M. Kanter, *Classe Mundial: Uma Agenda para Gerenciar os Desafios Globais em Benefício das Empresas e das Comunidades*, Rio de Janeiro, Campus, 1996, p. 32-46, 55-56.
19. Veja as empresas mais inovadoras do mundo desde 2005 até 2014 no site da PwC:
<http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/innovation1000/top-20-rd-spenders-2015>.
20. Maria Tereza Leme Fleury. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras, RAE, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n.3, jul./set. 2000, p. 18-25.
21. D. Thomas, "Making Differencer Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, v. 74, n.5, Sept./Oct. 1996.
22. Descrições adaptadas de sites das seguintes empresas:
www.acenture.com
www.unilever.com.br
www.monsanto.com.br
www.bms.com.br
23. S.M. Nkomo & T. Cox, "Diversidade e Identidade nas Organizações" in: S.R. Clegg et Al, *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo, Atlas, 1998, p. 334.
24. J.R. Cox, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, CA, San Francisco, Berrett Koehler, 1994, p. 11.
25. Dave Ulrich, *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*, São Paulo, Edit. Futura, 2003.
26. Instituto Ethos de Responsabilidade Social, *Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade*, São Paulo, Instituto Ethos, 2000. Disponível em: [www..Acesso em: 16 jun. 2008](http://www.ethos.org.br).
27. J.R. Cox, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, op. cit., p. 12.
28. Brewster Ghiselin, *The Creative Process: A Symposium*, Berkeley, University of California Press, 1952.
29. M.I. Stein, *Stimulating Creativity*, Nova York, Academic, 2 vols. 1974. Vide também: M. I. Stein, "Creativity" in E.F. Borgatta & W.W. Lambert (eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Chicago. Rand McNally, 1968.
30. G.A. Steiner (ed.), *The Creative Organization*, Chicago, University Chicago Press, 1965.
31. Ellis P. Torrance, 1966. *Torrance Tests of Creative Thinking*, Lexington, Mass, Personnel Press, 1967. Vide também:
* Ellis P. Torrance, *The Minnesota Studies of Creative Behavior, National and International Extensions*, *Journal of Creative Behavior*, nr. 1, 1967, p. 137-54. E.P.Torrance, *Torrance Tests of Creative Thinking Norms-Technical Manual*, Lexington, Mass, Scholastic Testing Service, Inc., Ginn, 1974..
<http://coe.uga.edu/directory/units/torrance-center>
32. R.J. Sternberg & T.I. Lubart, "An Investment Theory of Creativity and its Ddevelopment", *Human Development*, 34, 1991, p. 1-31.
Vide também:

- * R.J. Sternberg & T.I. Lubart, “Investing in Creativity”, *American Psychologist*, 51, 1996, p. 677-688.
- * R. J. Sternberg (Org.), *The Nature of Creativity*, Nova York: Cambridge University Press, 1988, p. 325-339.
- * R.J. Sternberg, *Intelligence, Information Processing and Analogical Reasoning: The Componential Analysis of Human Abilities*, Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1977.
- * R.J. Sternberg, *The nature of mental abilities*. *American. Psychology*, vol. 34, 1979, p. 214–230.
33. Eunice M. L. Soriano de Alencar e Denise de Souza Fleith, “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 19, n. 1, Jan-Abr 2003, p. 1-8.
Vide: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n1/a02v19n1.pdf>.
34. M. Csikszentmihalyi & O.V. Bealtie, “Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects”, *Journal of Human Psychology*, nr. 19, 1979, p. 45–63.
Vide também: M. Csikszentmihalyi & J.W. Getzels, “The Personality of Young Artists: An Empirical and Theoretical Exploration”, *Journal of Psychology*, nr. 64, 1973, p. 91–104.
35. David Henry Feldman, Mihaly Csikszentmihaly & Howard Gardner, *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*, Westport, CN, Praeger, 1994, p. 4.
36. Eunice M. L. Soriano de Alencar e Denise de Souza Fleith, “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade”, *op. cit.*, p. 4.
37. David Henry Feldman, Mihaly Csikszentmihaly & Howard Gardner, *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*, Westport, CN, Praeger, 1994.
38. Eunice M. L. Soriano de Alencar e Denise de Souza Fleith, “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade”, *op. cit.*, p. 4.
39. M. Csikszentmihalyi, “Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity”, in R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of Creativity*, Nova York, Cambridge University Press, 1999, p. 313-335, p. 327.
40. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity*, New York, HarperCollins, 1996.
Vide também: M. Csikszentmihalyi, (1988b). “Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity”, in R. J. Sternberg (Org.), *The Nature of Creativity*, Nova York, Cambridge University Press, 1988, p. 325-339.
41. Roberto Duailibi & Harry Simonsen Jr., *Criatividade e Marketing*, São Paulo, Makron Books, 2013.
42. Sergio Chaia, “Insight, Um Artigo Raro: Por que Perdemos a Criatividade e o que Fazer para Resgatá-la”, *Época Negócios*, São Paulo, nro. 102, Agosto 2015, p. 36.
43. Francesco Dimitri, *Neopaganesimo: Perché gli dèi sono tornati*, Roma, Castelvechi, 2005.
44. Francesco Dimitri, *Neopaganesimo: Perché gli dèi sono tornati*, *op. cit.*
45. Clayton M. Christensen, J. Dyer & H. Gregersen, *The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, 2011.

ELSEVIER

Idalberto

CHIAVENATO

**FUNDAMENTOS DE
ADMINISTRAÇÃO**

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE PARA
INCREMENTAR COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE



Fundamentos de Administração

Chiavenato, Idalberto

9788535264067

408 páginas

[Compre agora e leia](#)

Todas as organizações requerem o papel do gestor para o seu sucesso e perenidade e para o bem estar coletivo. A razão disso é que o futuro das organizações está sendo rápida e intensamente mudado, moldado e reconfigurado por duas fortes tendências transformadoras: de um lado, uma nova e diferente abordagem em relação à excelência organizacional - para fazer cada vez mais e melhor - e, de outro lado, a criação de vantagens competitivas - para fazer aquilo que é mais satisfatório e necessário para a sociedade. Ambas privilegiadas pela tecnologia da informação. A presente obra versa sobre a importância do gestor para a organização e explana os fundamentos básicos para a formação

desse profissional.

[Compre agora e leia](#)



Bruno Rocha Fernandes

Doutor em Administração, com ênfase em Recursos Humanos,
pela FEA-USP e diretor de pesquisa da ABRH - PR

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

com foco
em competências



Gestão Estratégica de Pessoas

Fernandes, Bruno

9788535272062

272 páginas

[Compre agora e leia](#)

O tema central deste livro é como implantar na prática a gestão estratégica de pessoas, utilizando como base o conceito de competências. É crescente, em todo o mundo, a prática da gestão por competências. No Brasil, um decreto presidencial determinou, em 2006, que a política para o desenvolvimento de pessoal no serviço público federal seja pautada pelo conceito de competência. Nos Estados Unidos, empresas consideradas de referência dotam competências, tal como se observa por aqui. O livro aprofunda o debate sobre competências organizacionais e individuais, e como elas se entrelaçam para produzir resultados às organizações. Discute o uso de competências em decisões

estratégicas como fusões e aquisições ou terceirização. Reflete sobre a articulação das competências a processos de avaliação de pessoas, treinamento e desenvolvimento, carreira e sucessão, recrutamento e seleção, remuneração e dimensionamento organizacional. E analisa os resultados que a gestão por competências gera para empresas e os cuidados para sua implantação. Visando facilitar o entendimento desses temas, o autor discorre sobre casos reais de organizações privadas e públicas, grandes e pequenas, extraídos de sua ampla experiência como consultor e pesquisador, o que torna a leitura ainda mais envolvente.

[Compre agora e leia](#)

Andrews

ATLAS CLÍNICO DE DOENÇAS DA PELE

William D. James • Dirk M. Elston • Patrick J. McMahon



ELSEVIER

Andrews atlas clínico de doenças da pele

James, William D.

9788535290295

624 páginas

[Compre agora e leia](#)

Este livro apresenta uma coleção de mais de 3.000 imagens de alta qualidade, incluindo novas doenças e condições raras, além de cabelo, unha e descobertas na membrana mucosa para atender as necessidades dos dermatologistas no momento do diagnóstico. Apresenta ainda um texto introdutório conciso para cada capítulo com uma visão geral e compreensiva para auxiliar no diagnóstico. Veja mais de 3.000 fotografias coloridas de alta qualidade que retratam o aspecto completo de doenças da pele em todos os tipos de pele em adultos, crianças e recém-nascidos; Destaca uma grande variedade de subtipos de condições comuns, tais como lichen planus, granuloma annulare e psoríase; Novas descobertas

de doenças em cabelo, unha e membrana mucosa são apresentados no livro; Inclui representações de importantes condições sistêmicas como sarcoidose, lúpus eritematoso e doenças infecciosas; Apresenta imagens nunca antes publicadas contribuídas por 54 líderes globais em dermatologia; Texto introdutório conciso em cada capítulo fornece aos leitores uma visão geral rápida e compreensiva da doença abordada.

[Compre agora e leia](#)

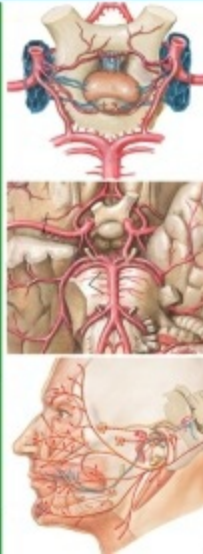


David L. Felten · Anil N. Shetty

Netter
ATLAS
DE NEUROCIÊNCIA



TRADUÇÃO DA 2ª EDIÇÃO



Netter atlas de neurociência

Felten, David L.

9788535246261

464 páginas

[Compre agora e leia](#)

A nova edição do Netter Atlas de Neurociência oferece rica orientação visual, combinada a um texto conciso para ajudar você a dominar os princípios complexos, porém importantes, da neurociência. Uma cobertura de fácil entendimento dividida em três partes — uma visão geral do sistema nervoso, neurociência regional e neurociência sistêmica — permite o estudo das estruturas e sistemas neurais em múltiplos contextos. No conteúdo, você encontrará:

- Informações atualizadas e novas figuras que refletem os atuais conhecimentos dos componentes neurais e de tecido conjuntivo, regiões e sistemas do cérebro, medula espinal e periferia para garantir que você conheça os avanços mais

recentes. • Novas imagens coloridas em 3D de vias comissurais, de associação e de projeção do cérebro. • Quase 400 ilustrações com a excelência e o estilo Netter que destacam os conceitos-chave da neurociência e as correlações clínicas, proporcionando uma visão geral rápida e fácil de memorizar da anatomia, da função e da relevância clínica. • Imagens de alta qualidade — Imagens de Ressonância Magnética (RM) de alta resolução nos planos coronal e axial (horizontal), além de cortes transversais do tronco encefálico — bem como angiografia e venografia por RM e arteriografia clássica — o que oferece uma melhor perspectiva da complexidade do sistema nervoso. • Anatomia esquemática transversa do tronco encefálico e anatomia cerebral axial e coronal — com RM — para melhor ilustrar a correlação entre neuroanatomia e neurologia. • Uma organização regional do sistema nervoso periférico, da medula espinal, do tronco encefálico, cerebelo e prosencéfalo — e uma organização sistêmica dos sistemas sensitivos, sistemas motores (incluindo o cerebelo e os núcleos da base) e dos sistemas

límbicos/hipotalâmicos/autonômicos — que torna as referências mais fáceis e mais eficientes. • Novos quadros de correlação clínica que enfatizam a aplicação clínica das neurociências fundamentais. A compra deste livro permite acesso gratuito ao site studentconsult.com, um site com ilustrações para download para uso pessoal, links para material de referência adicional e conteúdo original do livro em inglês.

[Compre agora e leia](#)

A maneira inteligente de estudar

Student Consult

Robbins

PATOLOGIA BÁSICA

TRADUÇÃO DA
10ª EDIÇÃO



KUMAR
ABBAS
ASTER

ELSEVIER

Robbins Patologia Básica

Kumar, Vinay

9788535288551

952 páginas

[Compre agora e leia](#)

Parte da confiável família Robbins e Cotran, Robbins Patologia Básica 10ª edição proporciona uma visão geral bem ilustrada, concisa e de leitura agradável dos princípios de patologia humana, ideal para os atarefados estudantes de hoje em dia. Esta edição cuidadosamente atualizada continua a ter forte ênfase na patogênese e nas características clínicas da doença, acrescentando novas ilustrações e diagramas mais esquemáticos para ajudar ainda mais no resumo dos principais processos patológicos e expandir o já impressionante programa de ilustrações.

[Compre agora e leia](#)