

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRINCIPIOS DE COACHING E MENTORING**

**MARILENE RABISTEK**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título Especialista em  
Administração de Pessoas.**

**Prof.: Sérgio Bulgacov**

**CURITIBA**

**2003**

## DEDICATÓRIA

Essa pesquisa é dedicada a todos que, lutam por uma qualidade de vida dentro e fora do ambiente organizacional, para aqueles que procuram buscar novas formas de se fazer o mesmo do dia a dia, para aqueles que procuram fazer o seu cotidiano um pouco diferente do “cotidiano”, que buscam melhorar sempre e cada vez mais, tentando achar respostas, imaginando que todos são diferentes no todo e no que é cada um, enfim a todos que sentem que vale a pena lutar por algo lutam para sentir a motivação ao trabalho, fazer com alegria tudo que aparentemente não pode nos dar alegria para os que tentam fazer do seu trabalho algo bom para si.

Principalmente àqueles que são fiéis a seus princípios e a sua ética, àqueles que acima de tudo não se deixam corromper, e o fazem sempre com alegria em seus corações.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus pela oportunidade de aprendizado.

A Juliana Pianaro Ferreira, que com seu jeitinho me fez acreditar que era possível, mesmo quando eu já não me achava capaz para desenvolver essa pesquisa, pelo seu interesse e ajuda, pelas suas palavras de incentivo que com certeza foram fundamentais.

As pessoas do meu ambiente de trabalho, Carlos Rosa, Otto Romeike, pelas palavras de direção, pelas informações dadas no momento necessário, pelo conhecimento que souberam com muita propriedade transmitirem.

A Carina C. Camargo, quando precisei do empréstimo de alguns livros da biblioteca de sua faculdade, ao meu irmão Anderson Rabistek pelo mesmo motivo embora o fizesse reclamando.

A minha família por estar sempre ao meu lado.

Ao meu filho Gabriel Rabistek Ribas Augusto que esteve sempre nos momentos de maior cansaço, presente com seus carinhos, abraços e frases de “eu te amo”, na certeza de que todo esse esforço possa render frutos para ele em um futuro não muito distante.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO</b> .....	1
1.1 PRIMEIROS MOMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS. UM BREVE HISTÓRICO.....	1
1.2 TEMPOS ATUAIS.....	3
<b>2 A HISTÓRIA DO COACHING E MENTORING</b> .....	7
<b>3 O QUE É COACHING</b> .....	9
<b>4 O QUE É MENTORING</b> .....	12
4.1 SUTILEZAS.....	12
4.2 AÇÕES.....	13
<b>5 ATITUDES DO COACH</b> .....	16
5.1 DESCRIÇÃO DE TREINAMENTOS QUE OCORREM DENTRO DE UMA UNIDADE FUNCIONAL.....	18
5.2 PLANO.....	18
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	24
<b>7 BIBLIOGRAFIA</b> .....	25

## RESUMO

Em um mundo onde as mudanças acontecem a todo dia, ou a toda hora, ou até mesmo a todo minuto, ela “aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência” MOTTA, (1999)<sup>1</sup>, as pessoas precisam estar cada vez mais atentas a o que acontece ao seu redor e a si mesmas, a medida em que as pressões externas aumentam o nosso *status quo* interior tende também a sofrer, e é preciso observar tais acontecimentos, para que não haja prejuízos, ao ser humano, apesar das organizações insistirem em dizer que não, que é preciso produzir cada vez mais, é preciso estar atento ao próprio ser para que se possa conhecer e reconhecer a necessidade de ajuda tanto profissional quanto pessoal.

Focar objetivos organizacionais está presente em toda a trajetória profissional, “vestir a camisa” da empresa vai depender dos valores adquiridos para aquele momento, hoje os administradores já podem contar com inúmeras técnicas administrativas para viabilizar **valores** em sua equipe garantindo a sobrevivência e o sucesso organizacional.

Uma dessas técnicas é o coaching e o mentoring, que apesar de não serem novas, começam a se incorporar às organizações como uma boa alavanca ao desenvolvimento, onde há um envolvimento mais que profissional, chega a ser pessoal.

Ser um coach ou um mentoring exige não só conhecimento técnico, não só liderança mas vontade de ver progredir a sua equipe ou o seu aprendiz, “nem todo líder é um coach, mas todo coach é um líder” é o que menciona CHIAVENATO (2002)<sup>2</sup>.

Usado como personal training do mundo organizacional, o coach fará de tudo para descobrir, desenvolver e transmitir todo o potencial do aprendiz ou da equipe, um treinamento personalizado, porém tão importante quanto à descoberta.

---

<sup>1</sup> MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional A Teoria e a Prática de Inovar**. Qualitymark, 1999.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Coaching & Mentoring, Campus, 2002.

podemos considerar que ao adquirir mais informações necessitamos diretamente de quem as descubram, é à maneira de transmissão dessa descoberta para que todos possam compreendê-las e utiliza-las.

Ao final da leitura pretende-se afirmar que o coaching ou mentoring é um treinamento individualizado e pessoal, talvez identificar pontos positivos e quem sabe negativos da técnica para que se possa desenvolver processos e dinâmicas para na formação de novos coachings e mentorings, tendo isso tudo como um futuro não muito distante.

## 1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

### 1.1 PRIMEIROS MOMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS, UM BREVE HISTÓRICO

Em um mundo novo e diferente onde os tradicionais fatores de produção, natureza capital e trabalho, como mão de obra, já exauriam quase todas as suas possibilidades, tecnologias e processos mudam de uma organização para outra, então que se esqueça provisoriamente essa estrutura organizacional e os processos internos, que se centralize no que é o segredo do sucesso **as pessoas** e é aí que se pode fazer melhorias rápidas e imediatas.

Coaching e Mentoring são assuntos que gradativamente estão ganhando espaço nas organizações e meios acadêmicos, pois não é mais possível manter os mesmos processos de aprendizado e compartilhamento do conhecimento - o recurso mais importante da Era da Informação<sup>3</sup>.

Contudo, como menciona CHIAVENATO (2002)<sup>4</sup>, se verifica um desperdício invisível, contínuo e sistemático de talentos, de conhecimento de habilidades e de competências de pessoas.

Os princípios que alavancaram a força de trabalho do século XX foram os sistemas utilizados por Taylor, a linha de montagem de Ford, as Células de produção da Volvo a fábrica enxuta da Toyota e a qualidade total de W. Edwards Deming e porque, porque o papel do trabalhador era de servir ao sistema, uma simples peça na engrenagem produtiva, algo perfeitamente descartável e substituível.

Quando Taylor apresentou sua tese sobre a organização científica do

---

<sup>3</sup> HILLESHEIM, S. Consultor do MVC. Disponível em: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>

<sup>4</sup> CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos, Coaching & Mentoring**. Campus, 2002.

trabalho, fundamentou-a em uma visão analítica, empiricista e mecanicista. A organização era encarada como máquina, um sistema fechado cujas tarefas complexas deveriam ser parceladas, uniformizadas otimizadas ao máximo, visando o aumento da produtividade, o planejamento e controle deveriam ser rígidos a fim de evitar falhas na linha de produção. “A divisão, especialização e racionalização da força de trabalho foram levadas ao extremo, a linha de produção aumentava sua eficiência consideravelmente, mas por outro lado, conduzia o trabalho ao máximo da desumanização”. (TRACTENBERG L. Futuros Desafios para o Psicólogo).

O'DONNELL (1994)<sup>5</sup> acredita que “estamos andando a um entendimento sobre a dependência do ser humano sua organização seu ambiente social e o natural”.

Segundo o autor relata quando a fábrica Union Cardide lançou suas nuvens venenosas de isocianato de metila, em março de 1989, e matou milhares que trabalhavam ou moravam na vizinhança, a revolta pública foi enorme.

Os 700 milhões de dólares pagos as famílias das vítimas, no pior acidente industrial da história, e uma gota no oceano dos prejuízos que as empresas e a humanidade sofre anualmente, por um desempenho que ainda deixa muito a desejar.

A mensagem é muito clara para os que não levam em conta a vontade dos seus clientes diretos – consumidores, fornecedores, funcionários, e os indiretos – a sociedade e a natureza. A matemática de um sistema fechado como o nosso lar terrestre determina as regras do jogo daqui para frente – **“não há mais lugar para abusos de qualquer tipo”**, grifos do autor.

Parece que em uma era de transformações rápidas, organizações finalmente começam a se preocupar com o fator humano, embora estejamos ainda muito longe do ideal, “o importante é ver que cada mudança exige um trabalho profundo naquele que busca ser um agente de transformação. O fato é que o salto de um estado para outro, assusta muito os que não encontram e si mesmos a capacidade de mudar internamente”. (O'DONNELL, 1994).

---

<sup>5</sup> O'DONNELL, K. **Raízes da Transformação**. Casa da Qualidade, 1994.



Em uma sociedade tão destituída de valores “a relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos, de outra forma, assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidade, tanto social quanto individual”.

“Quanto mais às referências culturais e religiosas se quebram, mais os indivíduos e grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes possam oferecer uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e lhes permita o reconhecimento de um caminho, de um sentido para a vida”. (FREITAS<sup>6</sup>).

## 1.2 TEMPOS ATUAIS

Os fatores de sucesso que predominaram no século XX foram trabalhados para uma época que já passou o que predomina no início do século XXI incluem aspectos completamente diversos como: velocidade (rapidez na resposta ao cliente) flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes) integração (mobilização integrada como iniciativa e participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente). (CHIAVENATO, 2002).

Esses mesmos fatores se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as idéias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito. (MOTTA, 1999)<sup>7</sup>.

As mudanças bem sucedidas são aquelas que você dirige e administra, em vez de ser aquelas que você deixa acontecer.

Segundo CHIAVENATO (2002) é preciso reconfigurar as fronteiras:

**Fronteiras Verticais:** são os níveis hierárquicos, a forte diferenciação de poder cria mais problemas do que soluções.

**Fronteiras horizontais:** Os antigos feudos já não funcionam mais. A

---

<sup>6</sup> FREITAS, M. É. **Contexto Social Organizacional**. nº 02, Abril/junho/00.

<sup>7</sup> MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional A Teoria e a Prática de Inovar**.

organização precisa funcionar como um sistema aberto e integrado e não mais como um conjunto de órgãos independentes e sem relacionamento entre si.

**Fronteiras externas:** eliminar as barreiras que existem no relacionamento cliente e fornecedores, objetivando uma maior integração entre as partes.

**Fronteiras geográficas:** As empresas precisam deixar de ser nacionais ou multinacionais para se tornarem globais.

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 e ajustar-se pronta e criativamente às 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 idéias em toda a organização e convertê-las rapidamente em resultados tangíveis e intangíveis, ele diz “entendo o funcionamento da alma humana, e isso basta para gerir qualquer negócio”.

Nesse contexto de busca de novos métodos e caminhos, o desafio das organizações tem sido o de descobrir o que causa real impacto nos resultados, após décadas de administração baseados em produtividade de linha, em sistemas fechados, em controles rígidos, parece que o impacto humano no sistema está finalmente sendo computado como fator importante, novas relações com clientes, fornecedores estão sendo consideradas como pontos fortes nas decisões a serem tomadas. Os empregados estão ganhando cada vez mais espaço nas mudanças organizacionais, já passaram a serem ouvidos e consultados, e suas opiniões já pesam nas estruturas de decisão.

Nessa derrubada de velhos paradigmas, as lideranças ou gerências, precisam abandonar antigos métodos de comando e controle em relação às pessoas e passar a privilegiar o compartilhamento de idéias, e obviamente, focar resultados, assegurar responsabilidades pelo desempenho e ajudar a tomada de decisões. Precisam ainda delegar poder para que as pessoas possam trabalhar de acordo com que elas aprendem e dominam, dar autonomia, facilitar a informação no sentido de orientar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos, proporcionar incentivos, elas

funcionam como reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes.

Ajudar as pessoas a desenvolver as atitudes 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.

Existem algumas atitudes que só podem ser lideradas, como a:

- Dedicção
- Confiabilidade
- Honestidade
- Coragem
- Criatividade
- Curiosidade
- Insight
- Sinergia
- Integridade
- Consenso
- Perseverança
- Valores
- Iniciativa
- Colaboração
- Empatia
- Compreensão
- Paixão (CHIAVENATO, 2002).

A revista *Você S/A*<sup>8</sup> define algumas dessas atitudes:

Paixão – apaixonar-se por suas missões e tarefas, é a velha chave do sucesso:

---

<sup>8</sup> SOUZA, C. **Realize Seus Sonhos**. In: *Você S/A*. Maio/2003, pág 49 a 55.

Criatividade - é possível criar novas soluções também, pessoas criativas não se acomodam diante dos obstáculos nem das derrotas passageiras, acreditam que uma idéia ou um produto inovador exige originalidade;

Coragem - é não ter medo de correr riscos, jamais aceitar um não como resposta, ir e simplesmente fazer o que antes parecia impossível;

Perseverança ou determinação - não parar, nem mesmo depois de concluído;

Valores - não se deixar levar pelas circunstâncias, o que não é correto não devo fazer.

Há necessidade de impulsionar as pessoas para essas atitudes, para isso é preciso mudar a hierarquia, a base de comando das pessoas, proporcionar recursos, porém existem dificuldades para todo esse processo ter êxito, embora muito se fale sobre a importância das pessoas a preocupação com os processos e controles ainda está em primeiro plano, não se tem tempo disponível no cotidiano para a troca de idéias, para muitos isso é perder tempo, é melhor deixar as coisas como estão. A dificuldade de se transmitir algo, ser condutor no lugar de executor, ensinar a pensar, ensinar a buscar as qualidades que existe em cada ser, resgatar valores pessoais, promover um ambiente agradável “o lugar que agrada, produz e é um grande desafio. Parece bastante lógico que se quisermos qualquer tipo de melhoria teremos que melhorar nossa forma de pensar”.(O’DONNELL) Surge um conceito para ajudar as organizações a encontrarem respostas satisfatórias é o coaching e o mentoring.

## 2 A HISTÓRIA DO COACHING E MENTORING

Embora não seja novo o coaching tem sua utilização relatada do tempo de Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.), onde ele costumava reunir-se todos os dias com seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas para discutir assuntos existenciais e filosóficos.

O método socrático consistia em propor temas, instigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Seu objetivo básico era o de desenvolver as pessoas que rodeavam. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado de dentro de si mesmo.

O termo coach vem do inglês que pode significar: coche = carruagem, vagão, carros de passageiros, ônibus ou ainda treinador, técnico, ensinar, treinar, preparar. A palavra inglesa coach parece ser derivada de Kocs, o nome de uma cidade da Hungria onde tradicionalmente se construíam carruagens e charretes. No decorrer do século XIX, os universitários ingleses adotaram a palavra como gíria para tutor. Os professores da época tinham forte interesse pessoal no progresso de seus estudantes de tal forma que estes se sentiam conduzidos como se fossem guiados.(CHIAVENATO).

Já a origem do termo 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 Odisséia, que relata suas aventuras desde a saída de Tróia, onde para cuidar da administração do palácio durante sua ausência Odisseu (Ulisses, em latim) confiou a um amigo chamado Mentor, a administração de suas responsabilidades, não lhe foi atribuído nada de especial, mas o amigo não deu conta de sua tarefa, pois os acontecimentos fugiram ao seu controle. Seu papel em Odisséia somente ganharia relevância quando a deusa Palas de Atenas disfarçada de Mentor entra na história para guiar o filho Telemaco em sua busca pelo pai Odisseu, quando todos já o julgavam desaparecido e morto.

A história de Mentor ganhou mais espaço quando alguns séculos mais tarde, em 1699, François de Lá Mothe-Fenelon (1651-1715), um educador francês, escreveu

um livro chamado *As Aventuras de Telemaco*. Fenelon fez uma releitura de Odisséia. Na sua obra consagra o Mentor, tira-o do plano secundário e o eleva-a condição de segundo pai, professor, orientador e guia de Telêmaco, graças ao sucesso da obra de Fenelon, a palavra mentor começou a aparecer nos dicionários franceses e ingleses como sinônimo de conselheiro, sábio, protetor e financiador. A obra de Nicolau Machiavel denominada o Príncipe também ajudou a crescer o conceito de Mentor. Com o Renascimento passou também a dominar o mundo artístico, onde passaram a ser incentivadas pôr mecenas ricos e que davam total apoio financeiro e material aos artistas.

A palavra somente chegou ao vocabulário de negócios ao redor da década de 1990, com a ajuda do mentor às portas se abriam mais facilmente. (CHIAVENATO)

Muito do que é feito veio de algo que inspira ou que influencia, de pessoas que orientam, aconselham, fornecem novas informações, novos e diferentes relacionamentos profissionais, sugestões e encorajam, ao apontar novos caminhos e novas soluções, os mentores participam, ajudam na vida pessoal e profissional.

O mentoring vem como uma forma de relacionamento voltada à pessoa, aos seus atos, atitudes e até pensamentos, diferente do coaching que direciona e visualiza resultados.

### 3 O QUE É COACHING

É um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja adquirindo competências, e ou, produzindo foca resultados, mas considera com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento, sua realização surge através do processo de coaching, novas competências vêm a tona, tanto para o coach quanto para seus aprendizes.

Não estamos falando só de competências técnicas ou capacidade específica, das quais um bom programa de treinamento daria conta perfeitamente, o coaching é uma relação dinâmica que permite romper paradigmas e estabelecer novas fronteiras, é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado proposto, é dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que por sua vez traduzam em resultados. Coaching um compromisso com o resultado e a realização. (ARAUJO, 1999)<sup>9</sup>.

Coaching é uma ação orientada que focaliza a vida presente em busca de uma mudança, um programa de treinamento para ajudar a definir prioridades e planejar o futuro, treinando para mudança, mudança de estilo gerencial, mudança de estilo de vida ou mudança de hábitos de relacionamento (RICHARDSON)<sup>10</sup> entrevista de Cheryl Richardson a Época (Disponível em <[www.revistaepoca.globo.com/epoca/](http://www.revistaepoca.globo.com/epoca/)>)

O coaching é um tipo de relacionamento onde o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz, todavia não se compromete apenas com os resultados, mas com a pessoa em si com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

MATTHIAS<sup>11</sup>, diz “ser coach é saber dar as ferramentas necessárias para que a equipe ou indivíduo chegue às próprias soluções. O coach deve ajudar o aprendiz a encontrar sua própria motivação, definir suas próprias metas, e descobrir dentro de

---

<sup>9</sup> ARAUJO, A. **Um Parceiro Para o Sucesso**. Editora Gente, 1999.

<sup>10</sup> RICHARDSON, C. Entrevista à revista Época. Disponível em: <[www.revistaepoca.globo.com/epoca/](http://www.revistaepoca.globo.com/epoca/)>

<sup>11</sup> MATTHIAS, D. Entrevista à revista Você S/A. **Não Basta Ser Chefe Tem que Ser Coach**. Abril/2000. Ed. 22, pág 38 a 40.

suas próprias experiências e habilidades como é possível para eles melhorarem seus desempenhos, e então ajuda-los a chegar lá.

Agregar valor a seus treinados, fazer a diferença (HILLESHEIM)<sup>12</sup>Sérgio Hillesheim Consultor do MVC, [www. Institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)).

O coaching é um relacionamento que produz novas competências e isso vale tanto para o aprendiz quanto para o próprio coach, é que o retorno que o aprendiz da ao coach pode produzir novos conhecimentos e novas experiências, para ambas as partes. Assim o que mais caracteriza o coaching é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si, se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competições e estimula potencialidades estas são definições de CHIAVENATO.

O coach precisa estar focado no desempenho de seus aprendizes, 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 estabelecer de comum acordo com o aprendiz os indicadores de desempenho como as regras do jogo, precisa esclarecer as conseqüências do desempenho das pessoas, pois elas tendem a fazer aquilo em que são reconhecidas e recompensadas e a evitar aquilo em que são punidas. Uma atmosfera punitiva alimenta o medo e o medo destrói a confiança, onde existem o medo e a desconfiança, não pode haver a fraqueza e a sinceridade, confiança franqueza e sinceridade são qualidades que precisam ser desenvolvidas para ser um bom coach.

Ele vai trabalhar focado em atividades como liderança e integração, desenvolvimento de comunicação, gestão do tempo, entre outras. Uma das mais importantes é o desenvolvimento do potencial do profissional – o aprendiz - que ele esta treinando. Através da troca constante de informações e da avaliação dos resultados, cria-se um ambiente de aprendizado entre as duas partes. Como resultado final, o aprendiz aprende a seguir seu próprio caminho. O coach é a possibilidade do

---

<sup>12</sup> HILLESHEIM, S. Consultor do MVC. Disponível em: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>



profissional buscar conselhos, indicações, desenvolver suas competências e compartilhar experiências com alguém em quem ele confia, explica a gerente de Desenvolvimento Organizacional da Lucent, Aliete Travitzki.

Desenvolver competências não significa apontar falhas e erros cometidos pelo profissional, mas sim apresentar sugestões de melhorias, isso requer extrema habilidade. (Disponível em Coaching Pessoal Index... Como o Coach Pode Ajudar? O Personal Coach Pode auxiliar de inúmeras formas e nas mais variadas áreas... Todo Coach sabe que não sabe tudo, eu também!... <[www.coaching-pessoal.com.br](http://www.coaching-pessoal.com.br)>).

O coach possibilita uma parceria progressiva que auxilia na produção de resultados que leva ao sentimento de realização pessoal e profissional, os aprendizes aprofundam seu aprendizado aperfeiçoam seu desempenho e melhoram sua qualidade de vida, o coaching concentra-se em onde os aprendizes estão hoje e no que estão querendo fazer para chegar onde desejam estar amanhã.

De uma maneira geral ser coach exige muito de se extrair o máximo de si e da equipe.

## 4 O QUE É MENTORING

É uma ação relativamente simples que agrega 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.

Aconselhamento e apoio de uma pessoa já experiente a um jovem profissional em início de carreira ou término da faculdade, que de preferência ainda estivesse trabalhando e mais, ocupando um cargo importante em uma empresa. Dessa forma as portas se abririam mais facilmente para o jovem, e alguns tropeços ou indecisões, próprias da juventude poderiam ser evitados. (GEHRINGE)<sup>13</sup> Mentoring 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, prepara o profissional para um destino, olhar mais adiante, apontar direções futuras e ajudar a chegar lá, quando se fala em desenvolvimento de carreira o conceito de mentoring predomina (CHIAVENATO).

### 4.1 SUTILEZAS

Podemos perceber que há uma diferença sutil entre os conceitos de mentoring e coaching. Os autores citados direcionam o coaching para ações visando à pessoa como um todo e com o foco no resultado, o mentoring já exige um envolvimento pessoal, afinidades devem existir no momento que se estabelecer o mentoring e mais sutilmente o foco no desenvolvimento da pessoa.

---

<sup>13</sup> GEHRINGE, M. In: Você S/A. Março, 2002, pág 106.

## 4.2 AÇÕES

Em um ambiente extremamente carente de novas perspectivas e novas situações, onde o trabalho é repetitivo e estressante, com cobranças pôr metas cada vez mais elevadas, um programa baseado nos princípios de mentoring e coaching trariam novos ânimos e novos horizontes.

Como fundamento básico, a desenvolver, é o comprometimento da hierarquia superior, aonde os demais conceitos viriam como cascata.

Seria necessário um programa para o desenvolvimento de valores intrínsecos da chefia superior para que pudéssemos desenvolver a área de produção.

Trazer os conceitos de mentoring e coaching ao ambiente da organização em questão. Programas que envolvam comportamento como é o caso de mentoring e coaching são de difícil mensuração, e, portanto com certa dificuldade de justificativa, não se pode melhorar o que não se pode medir e não se pode medir algo sem um padrão, sem medidas e marcas de nível não se pode treinar alguém para chegar ao lugar onde você e a pessoa deseja que ela vá, o que você espera em relação aos valores e comportamentos do empregado deve contribuir para o funcionamento perfeito da organização em seus esforços para atingir suas metas.

“Toda meta bem formulada consiste em um alvo, um prazo final condições nas quais o alvo deve ser atingido, meios e recursos para se fazer o trabalho e as barreiras que podem aparecer no caminho”.(WEISS)<sup>14</sup>.

Portanto:

O Coach deve, conhecer as metas da empresa ou setor, seu objetivo, e repassar ao aprendiz:

1. Em conjunto com o aprendiz o Coach deve definir os padrões, comportamentos, prazos, condições, meios e quais as possíveis barreiras, definir mínimos aceitáveis.
2. Dar exemplos do comportamento esperado.

---

<sup>14</sup> WEISS, D. **Treinando e Orientando no Local de Trabalho**. Editora Nobel.

Considerando o local observado que é uma unidade funcional, existe vários treinamentos direcionados a resultados específicos da área que consideram o processo vigente, o nível de conhecimento prévio dos funcionários em relação aos processos e a necessidade de desenvolvimento de capacidades específicas para o desempenho da função.

Há treinamentos disponibilizados para o auto desenvolvimento, via meios eletrônicos e material impresso, como diz CHIAVENATO “cada empresa precisa desenvolver a capacidade de aprender continuamente e cada vez mais”.

Quando há mudança de departamento ou a contratação de novos funcionários é observada a preocupação com uma integração ao novo objetivo e em seguida os treinamentos direcionados a área de atuação, saindo disso o restante do aprendizado fica pôr conta do treinamento “*on The Job*”, termo usado pela empresa, que caracteriza o treinamento no local de trabalho, no dia-a-dia de cada departamento.

Os treinamentos em sala de aula e com a permanência do funcionário somente são disponibilizados quando é identificada a carência da área em uma determinada modalidade.

Há uma estrutura montada a nível de Recursos Humanos da empresa, não só a nível de departamento, mas a nível global, onde os treinamentos específicos são disponibilizados e exigidos de acordo com a descrição do cargo e níveis hierárquicos que é aplicado de acordo com a disponibilidade do funcionário e com a necessidade que pode vir a apresentar, “treinar empregados que precisam de atitudes corretivas ou orientação, onde as razões mais comuns para o treinamento e ajudar a tomar atitudes corretivas e conduzir a uma meta desejável” (DONALD).

Há grande preocupação com processos e controles.

Só para citar o feedback e pouco expressivo, o que reduz em muito a motivação intrínseca, ele não é usado como apoio para reforçar comportamentos que sejam eficazes e desejáveis, com feedback o aprendiz amplia sua consciência e fortalece sua auto estima.

Vivemos vitórias e realizações, mas também conhecemos a dor, os fracassos

e as frustrações. Tanto no sucesso como no fracasso, a auto-ilusão atrapalha o aproveitamento da experiência, porque ela protege o ego. No sucesso, a ilusão mais comum (porque é doce) é a da que ele será eterno; no fracasso, é o medo de que isso se torne um padrão e que a derrota seja iminente. Os problemas de auto-estima são fatais para o desempenho porque favorece a auto-ilusão. É mais confortável enganar-se do que enfrentar crítica<sup>15</sup>.

Há sempre uma grande adrenalina correndo no trabalho dessas pessoas, as exigências efetivas da área, muitas das ferramentas utilizadas são desenvolvidas com base na necessidade, a prioridade e sempre a execução do processo.

O auto desenvolvimento também é meta da área e o tempo que resta (se é que resta) é utilizado para esse fim.

O gerenciamento da área é feito com base no:

- Atribuir metas
- Definir papéis
- Determinar procedimentos
- Controle de comportamentos
- Avaliação de desempenho
- Direcionamento

---

<sup>15</sup> ARAÚJO, A. **Um Compromisso com Resultado e Realização.** Disponível em: <[www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm](http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm)>

## 5 ATITUDES DO COACH

Imaginemos uma situação onde o funcionário seguro de sua visão, detalha uma estratégia para melhorar do desempenho de sua unidade a seu superior, este elogia sua iniciativa, mas diz que precisa passar o assunto para outros também avaliarem, passados alguns dias o assunto não mais volta à tona e o mesmo acredita que não gostaram de sua estratégia e o assunto engavetado. Como o funcionário se sentiria... Possivelmente sem motivação e sua criatividade ceifada.

Agora imaginemos a mesma apresentação acima com o superior imediato tendo a seguinte postura:

- Muitos bem, parabéns pela sua iniciativa, mas como você pretende por sua estratégia em ação.
- O funcionário havia traçado apenas uma linha de ação, então, o executivo volta a ponderar e faz com que ele o funcionário repense sua estratégia e use seu conhecimento para fazer com que ele veja uma outra situação e ao final da conversa sugere que ele repense os pontos apresentados e agenda uma nova reunião para ser tomada uma nova decisão.

O coach não pode ensinar pessoas apenas dizendo o que faria se estivesse no lugar, ele precisa fazer com que as pessoas pensem, ensinar aos funcionários a raciocinar, a analisar as situações e achar a melhor saída para o problema com base nos princípios de cada um dele<sup>16</sup>.

O coach deve estimular o cliente a identificar seus valores essenciais e expressa-los, desenvolvendo uma postura de integridade pessoal, desafia-lo a “**sonhar acordado**” a criar para si uma visão de futuro que o entusiasme e que utilize ao máximo a sua energia criadora<sup>17</sup>, só para citar exemplos o Brasil acaba de testemunhar a vitória de um sonhador, um menino pobre do interior de Pernambuco que um dia

---

<sup>16</sup> SILVEIRA, M. **Não Basta ser Chefe tem que ser coach**. In: Revista Você S/A, Abril/2000. Ed. 22, pág 38 a 40.

<sup>17</sup> ARAÚJO, A. **Um Compromisso com Resultado e Realização**. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm](http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm)>

sonhou em ser Presidente da República, a conquista da América, a chegada do homem à lua, a construção de Brasília, o fim do Apartheid na África do Sul só se tornaram realidade graças à ousadia de grandes sonhadores, Cristóvão Colombo, John Kennedy, Juscelino Kubitschek e Nelson Mandela sonharam com a cabeça nas nuvens e os pés no chão. Mesmo tachados de visionários, acreditavam em seu sonho. Traçaram planos para realiza-los. Envolveram outras pessoas na mesma causa. Ultrapassaram os obstáculos. Mudaram a história do seu tempo<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> SOUZA, C. Reportagem de Capa: **Realize Sonhos**. In: Você S/A. Maio/2003 .

## 5.1 DESCRIÇÃO DE TREINAMENTOS QUE OCORREM DENTRO DE UMA UNIDADE FUNCIONAL

Na área observada, o que acontece é a ajuda do colega ou chefe no treinamento local, no dia a dia, à medida que as dificuldades aparecem cria-se uma confiabilidade. Acredito que por haver essa confiabilidade e uma relativa liberdade para que se tomem decisões, referentes ao dia de trabalho não seja difícil se estabelecer uma relação de coach ou até mesmo de mentor entre as pessoas, logicamente de uma maneira bastante informal sem o conhecimento da técnica propriamente dita.

Alem disso é perfeitamente possível existir essa modalidade de relacionamento de forma inconsciente e informal, sugerir a formalidade e os benefícios que existem no coaching e mentoring pode ser um ótimo início.

Em um ambiente extremamente carente de novas perspectivas e novas situações, onde o trabalho é repetitivo e estressante, com cobranças pôr metas cada vez mais elevadas, um programa baseado nos princípios de mentoring e coaching trariam novos ânimos e novos horizontes as áreas de produção e de trabalhos repetitivos.

Como fundamento básico, a desenvolver, é o comprometimento da hierarquia superior, onde os demais conceitos viriam como cascata para benefício dos funcionários de produção.

Seria necessário um programa para o desenvolvimento de valores intrínsecos da chefia superior para que pudessemos desenvolver a área de produção,

Trazer os conceitos de mentoring e coaching ao ambiente da organização em questão. Programas que envolvam comportamento como é o caso de mentoring e coaching são de difícil mensuração, e, portanto com certa dificuldade de justificação de um programa para a área em questão.

## 5.2 PLANO

Em um primeiro momento é necessário estabelecer o que vem a ser coach e



mentor e seus respectivos papéis para 2 ou 3 supervisores que precisam ter um perfil direcionado para :

Trabalho em equipe: eles precisam valorizar e terem mente a importância de equipe, dos pontos a melhorar e do fortalecimento dos pontos fortes de cada colaborador é possível obter uma equipe cada vez mais sintonizada e eficaz<sup>19</sup>.

Aprendizado permanente: precisa estar sempre buscando novos conhecimentos.

Flexibilidade

Engajamento

Comprometimento é dele que parte o exemplo da ação

Agilidade, decisões rápidas.

Liderança, a equipe precisa reconhecê-lo como tal. (HILLESHEIM, S. Instituto MVC).

O papel dele será o de orientador, de técnico esse mesmo como o conhecemos do mundo dos esportes a orientação deles é preciosa, pois são eles que conhecem estratégias que podem levar seus aprendizes ao sucesso, se comprometendo a fornecer as ferramentas necessárias para que a equipe chegue às próprias soluções (Revista Você S/A Não Basta Ser Chefe, Tem que Ser Coach Abril 2002 edição 22 págs 38/40).

É extremamente importante que o coach e o aprendiz conheçam bem a trajetória de realização um do outro. Conhecer as atitudes do outro, seus valores, padrões de comportamento e principais sucessos e fracassos. Conhecendo o aprendiz, o coach poderá ajudá-lo a identificar o gap entre a visão de futuro dele e a sua situação e competências atuais, e, conhecendo o coach, o aprendiz saberá usar melhor a sua experiência, e sua bagagem<sup>20</sup>.

Os futuros coach precisam conhecer a organização e suas necessidades

---

<sup>19</sup> LAGO, A. L. **O Impacto do Coach no Trabalho em Equipe**. Publicado em: 21/05/2002. [fredulago@ig.com.br](mailto:fredulago@ig.com.br).

<sup>20</sup> ARAÚJO, A. **Um Compromisso com Resultado e Realização**. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm](http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm)>

básicas, conhecer a missão, a visão, os valores fundamentais e os princípios básicos que orientam o comportamento organizacional (CHIAVENATO).

Uma das finalidades do coach é colocar o líder ao lado de sua equipe, sendo que também é um meio pelo qual a capacidade e a eficiência dos líderes são incrementadas, visualizando três tópicos:

- Informar a finalidade, a visão e os objetivos da organização, e delinear as oportunidades e os desafios.
- Desenvolver relacionamentos e facilitar as interações que resultam em um ótimo desempenho de equipe.
- Gerar resultados e consequências, mais a partir das iniciativas diretas de terceiros do que das iniciativas do próprio líder.

No momento do contato com os futuros coaches, ele deve passar esses princípios para que se estabeleça uma relação de confiança. Conhecer as pessoas e a sua natureza humana deve conhecer alguns princípios de relacionamento interpessoal, condução de equipes, comunicação e motivação, conhecer o cliente interno e suas necessidades, suas perspectivas e aspirações, conhecer os meios e compartilhar tudo isso, juntar todas as peças da equação.

O coach deve compreender que as pessoas agem de maneiras diferentes. Isso provavelmente se deve ao fato de que nem sempre cada uma delas faz as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões<sup>21</sup>.

O coach precisa estar focado no desempenho de seus aprendizes, 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 estabelecer de comum acordo com o aprendiz os indicadores de desempenho como as regras do jogo, precisa esclarecer as consequências do desempenho das pessoas, as pessoas tendem a fazer aquilo em que são reconhecidas e

---

<sup>21</sup> BERGAMINI, C. W. **A difícil arte das motivações**. RAE V. 38, nº 1. Jan/mar 98.

recompensadas e a evitar aquilo em que são punidas. Uma atmosfera punitiva alimenta o medo e o medo destrói a confiança, onde existem o medo e a desconfiança, não podem haver a fraqueza e a sinceridade, confiança franqueza e sinceridade são qualidades que precisam ser desenvolvidas para se ser um bom coach.

Ele vai trabalhar focado em atividades como liderança e integração, desenvolvimento de comunicação, gestão do tempo, entre outras. Uma das mais importantes é o desenvolvimento do potencial do profissional – o aprendiz- que ele esta treinando. Através da troca constante de informações e da avaliação dos resultados, cria-se um ambiente de aprendizado entre as duas partes. Como resultado final, o aprendiz aprende a seguir seu próprio caminho. O coach é a possibilidade do profissional buscar conselhos e indicações, desenvolver suas competências e compartilhar experiências com alguém quem ele acredita, explica a gerente de Desenvolvimento Organizacional da Lucent, Aliete Travitzki.

Desenvolver competências não significa apontar falhas e erros cometidos pelo profissional, mas sim apresentar sugestões de melhorias, isso requer extrema habilidade<sup>22</sup>.

O coach possibilita uma parceria progressiva que auxilia na produção de resultados que levam ao sentimento de realização pessoal e profissional, os coachees aprofundam seu aprendizado aperfeiçoam seu desempenho e melhoram sua qualidade de vida, o coaching concentra-se em onde os coachees estão hoje e no que estão querendo fazer para chegar onde desejam estar amanhã.

Para que o coach seja eficaz é preciso que ele seja exercido através de uma mudança de atitudes em relação a sua maneira de gerenciar.

Para possíveis aprendizes, o coach precisa identificar nas pessoas as seguintes habilidades:

- Disponibilidade para mudança

---

<sup>22</sup> Coaching Pessoal Index... Como o Coach Pode Ajudar? O Personal Coach Pode auxilia de inúmeras formas e nas mais variada áreas... Todo Coach sabe que não sabe tudo, eu também!... Disponible em: <[www.coaching-pessoal.com./situacional.htm](http://www.coaching-pessoal.com./situacional.htm)>

- Vontade de crescer
- Atitudes positivas
- Forte motivação para o crescimento pessoal
- Ser participativo

Partindo do sentido que o controle do processo de aprendizado é passado para o aprendiz o coach entra ajudando o indivíduo a focalizar o próximo passo, ambas as partes precisam decidir qual a finalidade e o que pode ser conseguido dentro de um tempo determinado.

Os primeiros encontros entre coach e aprendiz devem ser direcionados no sentido de fazer o aprendiz definir o que deseja conseguir daquele encontro, a definição de padrões, limites e responsabilidades são a primeira etapa, a explicação dos porquês é a segunda, a terceira a demonstração. A partir daí, forma-se o ambiente para o crescimento da confiança, o desenvolvimento da escuta empática, a maior tolerância aos erros honestos e o compartilhamento dos sucessos, eventos que ocorrem na quarta e quinta etapas do coaching: o controle positivo e o feedback<sup>23</sup>.

O coach deve ter em mente uma meta definida, mas é necessário lembrar que o primeiro passo leva ao passo seguinte e conseqüentemente a um destino final, portanto ter metas a curto prazo também são importantes.

Nos encontros o aprendiz precisa que as metas sejam estabelecidas por eles mesmos por isso é importante que a responsabilidade individual seja reforçada e o aumento de conscientização seja facilidade

Sendo assim :

O coach

Faz perguntas -	aumentando o nível de	-	melhora o desempenho
	conscientização dos		gera responsabilidades
	aprendiz		

---

<sup>23</sup> LAGO, A. L. **O Impacto do Coach no Trabalho em Equipe**. Publicado em: 21/05/2002. [fredulago@ig.com.br](mailto:fredulago@ig.com.br).

O processo de coaching procura empenhar as pessoas em trazer de dentro de si respostas para as dificuldades “afinal, a verdadeira transformação não está no computador, nas mesas ou no sistema de informática, mas na forma como os problemas são resolvidos. Quem convive com as dificuldades do dia a dia não precisa de peritos para dizer o que fazer (BECKMAN)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> BECKMAN, A. In: Você S/A. Junho, 200, pág 30 a 33.

## 6 CONCLUSÕES

Toda a literatura leva a crer que é possível prestar mais atenção às pessoas observar seu potencial, que é possível desenvolver métodos e direcionar o trabalho do indivíduo, trabalhar o auto conhecimento e conseqüentemente todas as formas de relacionamento, conflitos podem ser administrados com êxito e usados para uma maior produtividade do todo.

Podemos afirmar que o aprendizado está ligado a um razoável grau de conflitos, que para aprender é necessário construir o novo de certa forma desestruturamos o antigo, é essencial resgatarmos essa possibilidade da assimilação dos conflitos como uma oportunidade privilegiada de aprendizagem, de crescimento pessoal e coletivo, o processo de desenvolvimento das pessoas tem no erro uma de suas principais fontes de recursos. O erro é parte do aprendizado, está contido na pró-atividade e relacionado a desafios. Sem erros não há mudanças. Sem erros as conquistas não têm tanto valor. Quem não é pró-ativo erra menos. Quem assume e supera seus erros ganha credibilidade e confiança<sup>25</sup>.

Com o conhecimento do coaching e do mentoring, são grandes as possibilidades de haver uma mudança simples nas atitudes em todos os níveis hierárquicos principalmente as hierarquias de comando.

Incentivando sempre e cada vez mais o aprendizado continuo dentro do modelo proposto devemos ter em mente de que o indivíduo é a principal ferramenta para que possamos criar e sustentar mudanças visíveis, pela própria natureza humana sempre encontraremos resistências, pois cada um é único e insubstituível, daí vê a dificuldade para que os processos saiam alinhados e cumpram seus objetivos.

O que pode e deve ser feito é a divulgação e a multiplicação desses conceitos, de novas idéias, criações ou ainda buscar na literatura formas para que tecnicamente haja a implementação dessa ferramenta.

---

<sup>25</sup> LAGO, A. P. **O Primeiro Coach a gente nunca esquece**. Publicado em 30/07/2001. [fredulago@ig.com.br](mailto:fredulago@ig.com.br).

## 7 BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, A. **Coach Um Parceiro para o Seu Sucesso**. Editora Gente: 1999.

ARAÚJO, A. **Um Compromisso com Resultado e Realização**. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm](http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm)>

BECKMAN, A. In: *Você S/A*. Junho, 2003, pag 30 a 33.

BERGAMINI, C. W. **A Difícil Arte das Motivações**. In: RAE. V.38, nº 1. Jan/Mar/98.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos Coaching e Mentoring**. Editora Campus, 2002.

FREITAS, M. É. In:RAE. nº 02. Abril/Junho/00.

GEHRINGE, M. In: *Você S/A*. Março/2002, pág 106.

GUEDES, D. P. **Personal Training na Muculação**. Editora Nei Pereira: 1997.

HILLESHEM, S. Disponível em: [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)

LAGO, A. L. **O Impacto do Coach no Trabalho em Equipe**. Publicado em: 21/05/2002. [fredulago@ig.com.br](mailto:fredulago@ig.com.br).

LAGO, A. P. **O Primeiro Coach a gente nunca esquece**. Publicado em 30/07/2001. [fredulago@ig.com.br](mailto:fredulago@ig.com.br).

MATTHIAS, D. **Não Basta Ser Chefe Tem que Ser Coach**. In: *Você S/A*. Abril/2000, Ed. 22, pág 38 a 40.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional – A Teoria e a Prática de Inovar**. Qualitymark Editora, 1999.

O'DONELL, K. **Raízes da Transformação**. Casa da Qualidade, 1994.

RICHARDSON, C. Disponível em: <[www.revistaepoca.globo.com/epoca](http://www.revistaepoca.globo.com/epoca)>

SILVEIRA, M. **Não Basta ser Chefe tem que ser coach**. In: *Revista Você S/A*, Abril/2000. Ed. 22, pág 38 a 40.

SOUZA, C. **Realize Seus Sonhos**. In: *Você S/A* Maio/2003, pág 49 a 55.

TRACTEMBERG, L. **Futuros Futuros desafios Para o Psicólogo**.

WEISS, D. **Treinando e Orientando no Local de Trabalho**. Editora Nobel.

<[www.coaching-pessoal.com.br](http://www.coaching-pessoal.com.br)>