

## **COACHING E MENTORING COMO FACILITADORES DA GESTÃO COM PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**

### **Coaching And Mentoring As Facilitatives Of Human Resources Management On Organizations That Learn**

Daniela Borges Lima de Souza<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Os inúmeros avanços tecnológicos surgidos na Era do Conhecimento produzem um grande impacto nas organizações. Esse impacto exige que as empresas tornem-se espaços de aprendizagem e com isso criem mecanismos de articulação de processos individuais e coletivos. Nesse contexto, o presente trabalho tem como proposta apresentar e discutir o coaching e o mentoring enquanto facilitadores da Gestão com Pessoas, isso porque, ao entender o coaching como um estilo de gerenciamento de Pessoas, que utiliza de metas claras e desenham ações que contribuem para o desenvolvimento de pessoas e das empresas e o Mentoring como um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica, pode-se perceber que, quando devidamente utilizados tanto coaching quanto mentoring auxiliam profissionais e organizações na consecução de seus resultados de uma forma que ciclos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento sejam estimulados

**PALAVRAS-CHAVE:** Coaching, Mentoring, Gestão com Pessoas.

#### **ABSTRACT**

*The numerous technological advances that have arisen in the Knowledge Era produce a great impact on organizations. This impact requires that companies become spaces for learning and, therefore, create mechanisms to articulate individual and collective processes. In this context, the present study intends to present and discuss the proposed coaching and mentoring as facilitatives of Human Resources Management. It is possible because, understanding the coaching as a human management style, which uses clear goals and design actions that contribute to the development of people and businesses, and mentoring as a work essentially professional that follows personal career in a technical, emotional and strategic manner, we can see that, when well developed, coaching and mentoring can help professionals and organizations to achieve their results in the best way possible and develop cycles of learning and sharing knowledge.*

**KEYWORDS:** Coaching, Mentoring, Human Resources Management.

---

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho (UGF). Professora da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora e do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

E-mail: [danisssol@yahoo.com](mailto:danisssol@yahoo.com)

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a crescente expansão de informações circulantes no mundo e a ampliação das relações globalizadas, processos econômicos e sociais tornam-se cada vez mais interdependentes. Essa interdependência de processos faz com que, na esfera organizacional, aconteça uma constante transformação das organizações e exige das pessoas que compõem essas organizações um investimento constante em qualificação e aprendizagem.

É neste contexto que as organizações que aprendem, ou seja, aquelas que se colocam em movimento de transformação e buscam descobrir como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização devem ser também espaço de transformação de saberes individuais em saberes coletivizados (SENGE, 2000).

A articulação dos tantos saberes existentes na organização não é tarefa fácil, isso porque, a resultante da articulação entre um saber individual (tácito) e um saber coletivo (explícito) nem sempre se manifesta em uma mudança perceptível do comportamento dos indivíduos e das práticas organizacionais. Consoante com este fato, tem-se um agravante, a gestão de pessoas ainda busca de forma bastante pragmática o seu expoente principal: resultados. Da observância de tais fatos surgem as seguintes indagações: quem é o profissional da Gestão com pessoas nos nossos dias? Como ele pode fazer para melhor desenvolver as pessoas em seus ambientes de trabalho? Existe uma fórmula para tornar os colaboradores de uma empresa mais felizes, realizados e satisfeitos com suas atividades laborais?

De antemão vale lembrar que não defendemos aqui, um “Rh prêt-à-porter”, muito menos uma gestão de pessoas engessada e presa a fórmulas e subsistemas pré-prontos que buscam atuar a partir de moldes pré-estabelecidos: recrutar e selecionar; treinar e desenvolver; estabelecer planos e sistemas de remuneração. Acreditamos que, cada vez mais, a Gestão com Pessoas deva estar comprometida com o planejamento e com a mudança e, assim sendo, cada vez mais, assumir uma atuação estratégica nas organizações.

Neste sentido resgataram-se duas práticas aplicadas na Gestão de Pessoas, qual sejam: *coaching* e *mentoring* para que se possa debater sobre as possibilidades que cada uma enseja nesse cenário de intensas transformações organizacionais no qual as organizações almejam investir mais em aprendizado e na transformação contínua

## 2 DEFINIÇÃO, FUNÇÕES E MITOS DO COACHING E DO MENTORING

Ainda que muito debatido no mundo das organizações, as definições de coaching e mentoring, nem sempre são muito claras.

No intuito de esclarecer: a palavra *coaching* vem do inglês *coach* e nessa língua é utilizada como substantivo que se refere a um "tutor particular", aquele profissional que tem um conhecimento diferenciado e pode atuar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria, ou pode se referir a um instrutor ou treinador de atletas, atores ou cantores. (FONTES, 2005).

Na contexto organizacional, coaching pode ser entendida como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo bem definido, com metas claras que desenham ações e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, o desenvolvimento das empresas (RABAGLIO, 2004).

Já mentoring é um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível. A palavra "mentor" tem origem no grego e lembra a lendária figura do fiel escravo, de mesmo nome, a quem Ulisses entregou a educação do seu filho Telêmaco, ao partir para a Guerra de Tróia.

Para a Gestão de Pessoas, quando se fala no uso do mentoring enquanto possibilidade de desenvolvimento de carreiras, o que precisamos ter por consideração é que esse processo possibilita o desenvolvimento de pessoas em, pelo menos, três dimensões a considerar: o desenvolvimento pessoal, o profissional e o de carreira, na empresa em questão, daí ser um processo ainda muito utilizado na Gestão de Pessoas. (BERNHOEFT, 1994).

Por vezes pode-se encontrar profissionais da Gestão de Pessoas que consideram essas práticas, não como ferramentas de Desenvolvimento de Pessoas e estímulo a processos de aprendizagem, mas sim como atividades terapêutica aplicadas ao contexto empresarial. Tal fato incorre em um terrível equívoco, já que, coaching e mentoring, definitivamente, não são terapias de aconselhamento ou técnicas de psicologia aplicada. Na verdade, dizem respeito a abordagens pragmáticas focadas na realização de um ou mais objetivos específicos.

Nesse sentido vale frisar a distinção:

<b>DIFERENÇAS ENTRE COACHING E MENTORING</b>	
<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação profissional por alguma pessoa da organização
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 líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual	Impulso no encareiramento futuro

Vale destacar que as referidas práticas possuem orientações comuns, dentre elas pode-se citar a Identificação das metas de curto, médio e longo prazos para os profissionais presentes nas organizações, bem como o mapeamento das competências já existentes no cenário organizacional e a identificação daquelas almejadas, o que por suas vezes, levam ao reconhecimento em conjunto das fragilidades, estratégias e tentativas de superação das mesmas e à identificação, com clareza de valores pessoais e organizacionais presentes nas organizações. (RABAGLIO, 2004).

Além disso, Identificar pontos fortes e fracos e como lidar com eles, refletir de forma estruturada sobre o desenvolvimento de pessoas, equipes e sobre o contexto organizacional, desencadeia na possibilidade de construção de planos de ação mais efetivos que favoreçam o alcance de metas e, como consequência, atinjam os objetivos a que as organizações se propõem.

Uma dúvida pode ter restado: quando se deve aplicar o *coaching* e/ou *mentoring*?

Araújo (2006) alerta que, assim como toda tecnologia para desenvolvimento de pessoas, existem situações mais indicadas para o uso das mesmas, sendo que devem ser usados principalmente nas seguintes situações:

- Conflitos de valores pessoais.
- Situações críticas de toda ordem nos processos decisórios da empresa.

- Questionamentos variados sobre o desenvolvimento das pessoas.
- Quando há baixa qualidade na comunicação.
- Equipes desmotivadas.
- Falta de sinergia e objetividade.
- Stress e desequilíbrio emocional.
- Baixo comprometimento com resultados.
- Conflitos entre pessoas e equipes.
- Baixo resultado em vendas.
- Produtividade inferior às suas expectativas.
- Falha no relacionamento com clientes.
- Mudanças organizacionais.

Vale ressaltar que os cenários altamente competitivos e em constante transformação têm exigido da Gestão de Pessoas novas maneiras de pensar e desenvolver estratégias. Neste contexto, o Desenvolvimento Gerencial perpassa, não raro, pelas situações acima relatadas e assim sendo, as práticas do *coaching* e do *mentoring* alavancam a preparação da organização para ampliar resultados, e produzir *insights* que permitam rever velhos modelos de negócios, perseguirem oportunidades, trabalhar em sinergia, com foco no cliente e no mercado, e manter uma atitude inovadora constante.

### **3 AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**

Senge (2000), dentre suas tantas contribuições, destacou a importância de algumas preocupações centrais para as organizações, de tal forma que elas sejam capazes de ampliar continuamente suas capacidades de se manterem competitivas frente aos tantos desafios surgidos de uma economia amplamente globalizada e desafiante.

Em sincronia com tais constatações vale lembrar Zabet e Silva (2002, p. 13) ao afirmarem:

Fatores preponderantes do processo de globalização como competição, demanda por qualidade, menores ciclos de vida dos produtos e mudanças tecnológicas fazem com que a administração voltada para o aprendizado tenha papel fundamental na obtenção de sucesso ou fracasso de uma organização dentro desse ambiente.

É nesse sentido que a Gestão de Pessoas precisa se fortalecer de práticas que façam da mudança contínua um desafio constante, ou seja, uma Gestão com Pessoas que esteja estrategicamente ligada aos objetivos organizacionais, de tal forma que se possa migrar de um modelo antigo de gerenciamento, no qual as pessoas foram consideradas recursos para um modelo no qual o grande diferencial venha do conhecimento e os produtos e serviços sejam agregados de idéias e, tal qual nos lembra Zabet e Silva (2002, p. 14) “o valor dos ativos intangíveis possa superar em muito os valores dos ativos financeiros”.

É no intuito de mostrar como as organizações se tornam organizações que aprendem que Senge (2000) esclarece que existem cinco pontos essenciais a se considerar para que uma organização assuma o aprender como desafio constante, crescente e renovador: exercitar o pensamento sistêmico, possibilitar a ampliação do domínio pessoal, desfazer modelos mentais pré-estabelecidos, construir uma visão compartilhada e desenvolver a aprendizagem em equipe.

Acredita-se que é da lapidação desses cinco desafios que uma organização pode cada vez mais se desfazer de um modelo top-down de gerenciamento, no qual a premissa básica implícita é de que o conhecimento é privilégio de umas poucas pessoas dentro da organização, normalmente os altos gerentes e que as demais pessoas nesse contexto são apenas executoras e, como conseqüência, as organizações possam assumir o desafio de construir modelos mais coletivizados de atuação, no qual os conhecimentos, desafios e metas sejam dialogados e enriquecidos com contribuições da organização considerada como um todo.

Tal proposta é bastante semelhante ao que Nonaka e Takeuchi (1998) propõem, como sendo um modelo middle-up-down, ou seja, um modelo para a criação do conhecimento na empresa de forma dialogada, no qual as mais diferentes pessoas que fazem parte dessa organização tenham interfaces para a construção de conhecimentos em conjunto, ou seja, coletivizado.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário de gestão de empresas e direcionamento de novos empreendimentos, percebe-se uma necessidade cada vez mais premente de um diálogo estruturado sustentável. Nesse sentido, planejar e desenvolver talentos implica ampliar as fronteiras de sua atuação das empresas e, conseqüentemente, das pessoas que nela estão.

A proposta deste breve texto foi trazer à baila duas práticas bastante comuns na Gestão de Pessoas, qual sejam, *coaching* e *mentoring*, de tal forma que ficasse mais claro que a Gestão de Pessoas no atual cenário organizacional é potencializada quando se tem como propósito fazer das organizações espaços de aprendizado para a construção de conhecimentos cada vez mais coletivizados e não apenas espaços de “apertar parafuso”.

Não se quer com isso descartar o objetivo maior de toda organização que é o alcance de metas e a consecução e resultados, mas, de outra forma, clarificar que a consecução de resultados e o alcance de metas previamente estabelecidas só é possível quando as práticas empreendidas dentro das organizações ampliam, e não reduzem, o potencial de atuação organizacional;

Isso significa promover e enfrentar novas exigências e desafios ao investir na união de treinamento, atualização tecnológica, investimento em criatividade e redes de compartilhamento de informações e assim ajudar a expandir as inteligências para romper os paradigmas de pensamento existentes e que perpassam pelos processos de gestão.

Vale lembrar também que, ao envolver os colaboradores que queiram atualizar-se em suas carreiras, propicia-se um investimento em ativos intangíveis, de tal forma que seja mais facilitado o processo de reconhecimento dos talentos, uma análise mais estruturada dos cargos, o desenvolvimento de habilidades gerenciais e preparação constante para lidar com as tantas mudanças organizacionais.

Em suma, desenvolver pessoas no contexto da Gestão de Pessoas não se trata apenas do desenvolvimento de novas habilidades, mas, sim, do desenvolvimento da capacidade e da vontade de se adaptar e inovar. Em função disto, as empresas que ativamente procuram desenvolver seu pessoal sobrevivem e prosperam neste momento de intensas mudanças e readaptações. Ao contrário, aquelas que não o fazem, normalmente são as primeiras a caírem por terra e/ou perder competitividade.

Penso que os profissionais que escolhem a Gestão com Pessoas como sua *práxis* não podem se amparar em áridas rotinas de trabalho, cujas competências para o diálogo e troca de conhecimentos não se desenvolvem, pelo contrário devem estar atentos aos meios de

capacitação de pessoas e profissionais de tal forma que esses possam usar suas forças e competências e desenvolver suas habilidades interpessoais, para superação de obstáculos, crescimento pessoal, profissional e alcance de objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Rosa. **Mentoring**: Abrindo Horizontes, Superando Limites, Construindo Caminhos. Rio de Janeiro: Editora Gente, 1994.

FONTES, Martins. **Password**: English dictionary for speakears of portuguese. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e Prática da Organização que Aprendem. São Paulo: Editora: Best Seller, 2000.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, Luiz C. M. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência. São Paulo: Atlas, 2002.