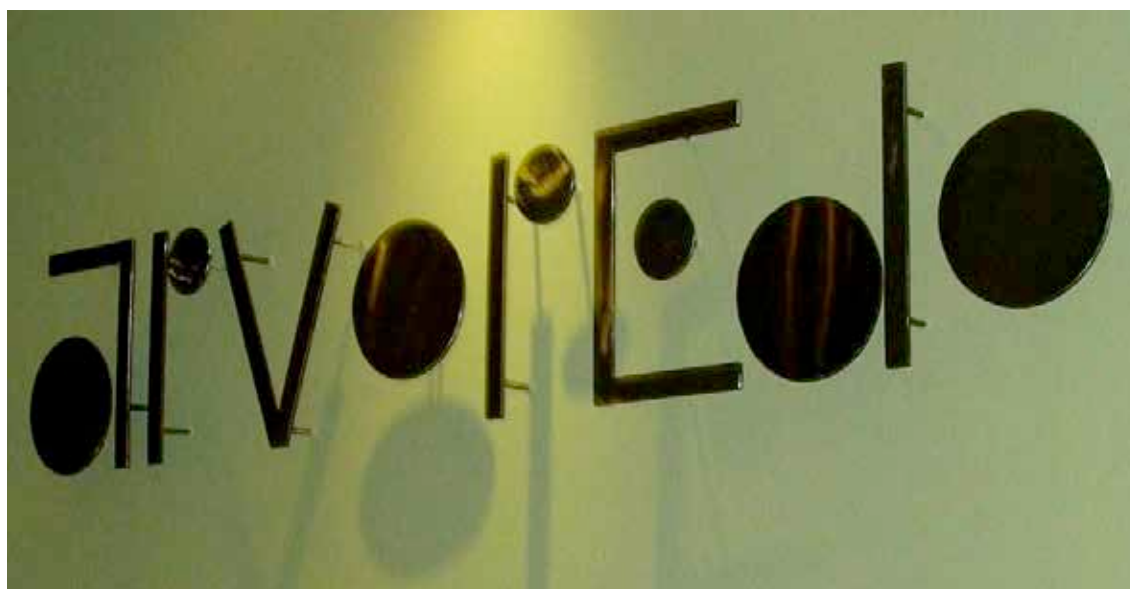


COACHING
e
FORMAÇÃO DE LIDERANÇA/*COACH*



BEATRIZ PINHEIRO
JOÃO LUIZ PASQUAL
VIVIAN BROGE

APRESENTAÇÃO

O livro que ora iniciamos é decorrente da nossa experiência dos últimos 20 anos, trabalhando em *Coaching* Executivo e Formação de Liderança/*Coach* nas organizações.

Nossa forma de atuar sempre foi sem alarde, sem precisar jogar na mídia o tempo todo informações a nosso próprio respeito: a sutileza é um forte traço da nossa metodologia de trabalho e da forma como o Arvoredo se apresenta.

E assim, como um grupo silencioso e forte, nossa clientela, formada desde o início por grandes empresas, vai trazendo sempre mais uma e mais uma, dando continuidade a um processo de desenvolvimento transformador, consistente, que veio para ficar.

Iniciamos em 1992 nosso caminho no *Coaching* Executivo ao identificarmos as semelhanças entre nossa metodologia e as primeiras descobertas da nova atividade, o que facilitou, sobremaneira, nossa forma de trabalhar na área. Naquele momento, poucos tinham ideia do que fosse *Coaching*, atividade que só começou a ser conhecida no mercado por volta de 2003.

Depois de algum tempo, percebemos que a grande revolução no desenvolvimento de pessoas e grupos de uma organização, e, em consequência, o desenvolvimento da própria organização, estava diretamente ligado à formação de suas lideranças, em conjunto, nas posturas de *Coaches*, bem como no estabelecimento do clima de *Coaching* na empresa.

Iniciamos, então, pioneiramente, nosso trabalho de Formação de Liderança/*Coach* nas empresas, criando, com esse objetivo, um suporte multimídia em 2000, quando ainda não se imaginava que as novas

tecnologias viriam revolucionar não só o trabalho, mas a vida das pessoas e dos países.

Em 2004, numa inédita parceria Arvoredo/FIA (FEA-USP), com sua área de Gestão de Pessoas - PROGEP -, sob a coordenação do Professor Joel Dutra, passamos a oferecer o curso *Coaching* (O Líder/Coach), realizando assim a Formação de Líderes/Coaches provenientes de empresas diversas. Para a finalização do curso, os alunos construíam e realizavam um projeto, vivido e documentado, no qual mostravam sua transformação em Líderes/Coaches e a conseqüente transformação do seu ambiente de trabalho. Em 2007, num Seminário com convidados de fora, alguns desses projetos foram apresentados e discutidos. Tornou-se imperativa a publicação de alguns deles, complementando assim o livro sobre *Coaching* que o Arvoredo já tinha a intenção de realizar.

O tempo passa rápido e nosso livro ficou esperando, os alunos aguardando. Eis que chega o momento da concretização desse desejo que decidimos realizar de modo ousado: ele será escrito por Beatriz Pinheiro (Arvoredo), com a colaboração de Vivian Broge (professora convidada do curso na FIA) e de João Luiz Pasqual (Arvoredo), diretamente no nosso *site*.

O livro "*Coaching* e Formação de Liderança/Coach" será lançado em capítulos, a cada mês e meio, com *download* livre para todos os interessados e patrocínio de empresa conhecedora da forma de atuação do Arvoredo.

Comentários, sugestões e dúvidas serão bem vindos durante este processo.

Esperando contribuir de forma efetiva para um desenvolvimento aprimorado das áreas de *Coaching* Executivo e Formação de Liderança/Coach no mercado, desejamos uma boa leitura,

Equipe Arvoredo

17 de agosto de 2012

PRIMEIRA PARTE

PRIMEIRO CAPÍTULO

COACHING

DE ONDE VEM ESSE NOME?

A palavra *Coaching* tem um longo percurso na história: em 1556, na Inglaterra, *Coach* era um tipo grande de carruagem, assim nomeada por ser uma tradução da palavra húngara “Kocsi”, por ter sido criada em Kocs, cidade da Hungria. *Coaching*, naquele momento, era apenas um passeio de carruagem.

Já em 1830, ainda na Inglaterra, a palavra *Coach* designava o professor particular que preparava pessoas para um concurso público. Só em 1860 é que apareceu o técnico esportivo sendo chamado de *Coach*.

Um século depois, nos anos 1970, um americano de San Francisco, na Califórnia, Timothy Gallwey, deu início à história que chega aos nossos dias, embora poucos falem sobre ela. Em geral, cita-se o primeiro livro escrito por ele sem explicitação do porquê ser esta a origem da atividade tão utilizada hoje em dia.

Gallwey, nos anos 60, estava na Harvard University, como capitão do time de Tênis. Ele teve experiências pessoais muito diferenciadas nessa época, especialmente ao aprender técnicas de meditação de linha indiana, para aperfeiçoar sua concentração. Isso o influenciou a tal ponto que ele tomou a decisão de ir morar num Ashram (inicialmente uma espécie de mosteiro, nos dias de hoje é um centro de atividades culturais provenientes da Índia, tais como Yoga, música, religião e outras). Suas experiências espirituais o tornaram, sem dúvida, alguém cuja percepção levou às descobertas mais importantes da arte de ser *Coach*.

O ENTENDIMENTO DE GALLWEY

Depois de ensinar Tênis durante alguns anos, Timothy Gallwey foi compreendendo a importância de sair da postura de “professor” para ser

um **observador** atento dos seus alunos, abandonando, conseqüentemente, a postura de quem “sabe mais” para a de **facilitador** do processo de aprendizagem do aluno.

A certa altura, percebeu que apontar os erros dos alunos fazia com que eles piorassem seu desempenho. E descobriu que os alunos compreendiam melhor como jogar imitando-o do que tendo que entender teoricamente o que deviam fazer, para só depois jogarem.

Observando sempre mais seus alunos, Timothy percebeu que erros, dos quais ele nem falava aos alunos, desapareciam à medida que estes melhoravam seu desempenho no Tênis. E a cada descoberta, ia modificando a relação professor/aluno, compreendendo um pouco mais como acontecia o processo de aprendizagem.

Constatou ainda que: **mais você pede ao outro para relaxar, menos ele consegue, imagens demonstram melhor que palavras, instruções demais são pior do que nenhuma, exercitar repetitivamente produz resultados negativos.**

Mas foi além, sempre curioso em compreender o processo pelo qual passava cada um de seus alunos. Viu que quando alguém está totalmente envolvido na relação de jogo com o adversário, ele sai da realidade: ele não está em sua plena consciência e, sim, “imerso num “fluxo de ação” que exige toda sua energia e resulta em muito poder e precisão”. Se você pedir naquele momento que essa pessoa explique o que está acontecendo, ela perde esse “estado”, perde em desempenho e não consegue explicar nada.

Lembramos aqui que, segundo Gallwey, o oponente que habita a cabeça do próprio jogador é mais formidável do que aquele oponente real que está do outro lado da rede, o que o torna mais frágil quando envolvido nessa relação.

Outra constatação muito importante de Gallwey, observando seus alunos, foi que, na verdade, em cada pessoa existem dois “eu”s, duas pessoas diferentes: o “Self 1” e o “Self 2”: o primeiro dá as ordens e o segundo desempenha a ação; o primeiro critica a ação e o segundo traduz esse conhecimento para nova ação; o primeiro é a consciência, o segundo, a natureza (o inconsciente, o sistema nervoso); além disso, “Self 1” não acredita em “Self 2” e fica repetindo as ordens dadas, checando se elas serão obedecidas corretamente. “Self 1” obriga à

repetição, produz tensão muscular, reclama o tempo todo. É ele quem produz maus resultados, impedindo que “Self 2” aja por si, naturalmente, com tudo que já aprendeu no processo.

Em outras palavras, Gallwey tomou contato direto com a ação dos nossos dois hemisférios cerebrais, percebendo a divisão em que se encontram e a ditadura do lado lógico sobre o lado emocional. Ele viu que a única forma de conseguir um bom desempenho seria fazendo a integração dos dois “eu”s, chamando o “Self1” para observar o processo interno (um desejo, uma imagem), enquanto o “Self2” faz o seu trabalho.

Gallwey aponta três competências internas a serem desenvolvidas para se conseguir um bom desempenho no Tênis ou em qualquer outra atividade:

- 1) fazer internamente o desenho mais claro possível de onde você quer chegar;
- 2) aprender como confiar no “Self 2” para que ele realize o seu melhor e aprenda com acertos e erros e
- 3) aprender a ver sem julgar; ver o que está acontecendo mais do que verificar se está acontecendo bem ou mal.

Todas três decorrem da arte da concentração sem tensão.

Em 1974, Timothy Gallwey publicou seu primeiro livro, no qual se encontram essas descobertas, “The Inner Game of Tennis”. Junto com um aluno seu, o inglês Sir John Whitmore, Gallwey levou essas teorias para dentro das organizações.

É importante, portanto, lembrarmos-nos deste início da história do *Coaching* para compreendermos, hoje, o que aconteceu com seus princípios e valores ao longo do tempo. E também para que seja desmistificada a ideia tão corrente de que o *Coaching* Empresarial vem do esporte: não veio do Tênis e, sim, de alguém com uma sensibilidade diferente de qualquer outro ligado ao esporte, que, buscando o próprio desenvolvimento, ampliou sua percepção e sua observação para usá-las, de modo genuíno, na relação facilitador/aprendiz.

Por coincidência, Sir John Whitmore também era ligado ao esporte: tinha sido piloto de carro de corrida e passou a ser instrutor de pilotos de corrida. Indo passar uma temporada nos Estados Unidos e sabendo da nova metodologia usada por Gallwey, decidiu aprendê-la com este, para

usar em seu trabalho na Inglaterra. Novamente estamos diante de alguém que buscou, das mais diversas formas, seu próprio desenvolvimento.

Como o Brasil é a bola da vez na economia mundial e hoje se fala muito em *Coaching* por aqui, tanto Gallwey quanto Whitmore começaram a vir para cá a partir de 2011. Gallwey se especializou na filosofia do jogo interior na sua escola "The Inner Game School of Coaching" (EUA) e Whitmore evoluiu no conceito de desenvolvimento pessoal e profissional na sua empresa de Consultoria, "Performance" (Inglaterra), tendo optado, nos últimos tempos, por incluir um aspecto espiritual na sua prática, através da Psicossíntese.

SOBRE COACHING

Certamente, na década de 1970, a nova metodologia de Gallwey e suas descobertas sobre aprendizagem atraíram a atenção dos executivos nos Estados Unidos, já que os americanos se preocupavam muito em levar as melhores práticas do mercado para dentro de suas empresas, para, com elas, atingirem os melhores resultados.

Sabemos, portanto agora, como o *Coach* do esporte passou a ser *Coach* nas empresas, dessa forma especialíssima. Mas, muitas vezes ainda nos deparamos com profissionais que comparam o *Coaching* esportivo com o empresarial, acreditando tratar-se da mesma prática. Não há dúvida de que, em se tratando de um esporte de equipe, a idéia de integração de um grupo (pensando aqui em todos os profissionais da empresa) para vencer um desafio (atingir metas competitivas) está presente tanto no esporte como na empresa. Mas, a forma de ser *Coach* e dar *Coaching* é tão diferente nas duas realidades como água e vinho. E mais diferente ainda é a forma como se processa a aprendizagem nas duas.

O *Coaching* veio para o Brasil no final da década de 1980, sem fazer alarde, através da demanda de algumas multinacionais e também de algumas empresas atentas em investir, de forma especial, no desenvolvimento de seus profissionais.

Mas, no início dos anos 90, iniciado o processo de globalização e o conseqüente "enxugamento" ocorrido nas empresas, inclusive a redução das equipes de Recursos Humanos, apareceu uma nova necessidade: a de gerentes e líderes da Organização se tornarem, eles mesmos,

Coaches de suas equipes. Foi assim que entramos na era do *Coaching* de equipe, na qual o gestor passa a ter posturas de *Coach*, para proporcionar desenvolvimento às suas equipes.

A partir daquele momento, dois campos ficam abertos ao *Coaching* empresarial: o individual, ministrado pelo Consultor/*Coach* e o de equipe, exercido pelo Gestor/*Coach*, que chamamos de Líder/*Coach* da organização. O primeiro dá *Coaching*, o segundo tem posturas de um *Coach* e, dessa forma, promove o desenvolvimento de sua ou suas equipes.

Precisamente em março de 2000, o mercado brasileiro descobriu o *Coaching* Executivo, através de todos os jornais e revistas de uma só vez, como se fosse uma nova moda chegando ao País naquela hora, moda como tantas outras que chegam e passam rapidamente sem deixar rastro. E, naquele ano, ele chegou até a causar essa impressão, pois desapareceram as notícias até reaparecerem, paulatinamente, a partir de 2003.

Mas o processo de *Coaching*, por ser algo muito mais profundo e complexo do que uma prática *fashion* e, também, porque já vinha se instalando antes daquele momento, resistiu aos tons novidadeiros e acabou se tornando um forte apoio para o crescimento das Organizações.

Fato primordial para essa vitória foi também a estreita ligação do processo de *Coaching* com o amadurecimento das relações dentro da hierarquia empresarial e o momento histórico que vivíamos, no qual a democracia tornou-se uma busca real, na qual não cabem as atitudes autoritárias e abusivas do poder, tão comuns entre patrões e empregados até quase o final do século 20.

Até o binômio patrão/empregado passou a soar como algo fora de moda: esses nossos tempos, por incrível que pareça e por mais que tenhamos ainda exemplos contrários, são de avançada busca da relação de igualdade e respeito entre as pessoas, não importando o cargo que elas ocupem na Organização.

Não confundir, aqui, igualdade no trato entre as pessoas e o respeito que qualquer Ser Humano deve a outro Ser Humano, com as diferenças reais de grau de competência e especialização entre os profissionais de uma mesma empresa.

Foi precisamente na cola dessa busca avançada do inter-relacionamento pessoal que o *Coaching* se fortaleceu, trazendo para as Organizações, o *empowerment* de seus colaboradores, seu crescimento em todas as instâncias e o aumento da qualidade nas relações e na colaboração no trabalho de equipe, no clima e na cultura da empresa e nos resultados alcançados.

O *Coaching* veio, sem dúvida alguma, instaurar a democracia nas empresas: pela primeira vez, investem-se nos talentos de cada um, em lugar de se fazer treinamentos iguais para todos, decididos arbitrariamente; pela primeira vez, a palavra **desenvolvimento** ganha *status* nas Organizações e tem seu espaço garantido por muitos anos.

SETEMBRO 2012

SEGUNDO CAPÍTULO

COMO O COACHING FOI SE APRESENTANDO NO MERCADO BRASILEIRO

A partir de 2003, o *Coaching* foi aparecendo nas notícias de jornais e revistas e, aos poucos, fazendo parte de Seminários, Fóruns e Congressos, até chegar aos dias de hoje, quando participa de todos os cenários dos mais diversos setores da vida profissional.

Nos primeiros anos falou-se em *Executive Coaching* /*Coaching* Administrativo/ *Coaching* Estratégico, *Coaching* Gerencial, *Personal Coaching* e, aos poucos, foram aparecendo linhas de trabalho em *Coaching*: *Coaching* Integrado (ICI), *Coaching* Integral (PNL, Constelações Sistêmicas, Abordagem Transpessoal, Sistêmica e Integrativa), *Coaching* Sistêmico (Técnicas avançadas do Pensamento Sistêmico + Foco em Metas), *Coaching* Integral Sistêmico (baseado num conjunto de práticas e disciplinas e se propõe a mudar todas as áreas da vida), *Coaching* Ontológico (Ontologia da Linguagem e Experiências de vida), *Coaching* Ontológico Transformacional, *Coaching* para o Sucesso, *Coaching* de Alta Performance, *Coaching* Antroposófico, *Coaching* Holístico, *Coaching* de Carreira, *Coaching* com foco no desempenho, *Coaching* de Equipe, *Coaching* de Projeto, *Coaching* de Grupo, *Coaching* Integral (baseado na Filosofia Integral de Ken Wilber), *Coaching* (Erickson College), *Life Coaching/Coaching* de Vida, *Self Coaching*, *Coaching Clinic*, *Coaching* de Negócios, *NeuroCoaching*, *Coaching* e eneagrama, *Coaching* para atores, *Coaching* de tudo e para tudo (saber se vestir, escolher um imóvel, emagrecer, procurar um(a) companheiro(a) e muitas coisas mais).

A grafia das palavras relativas ao *Coaching* variou bastante e ainda hoje encontramos o plural de *Coach*, *Coaches*, escrito errado, a troca constante de *Coach* por *Coaching* e vice-versa e também *Coacher* no lugar de *Coach* e *Couchee* em lugar de *Coachee*. Pode-se, de repente, escutar alguém dizendo “couchear” e “coucheado”, como se fosse possível uma espécie de aportuguesamento das palavras em inglês.

Sobre a origem da palavra *Coaching*, independente de verificarem a história real, há os que dizem que vem do francês, outros, do inglês e outros do húngaro.

De tudo isso, podemos apreender como o *Coaching* foi crescendo de forma vigorosa, mas como uma planta selvagem, com ramificações de todo tipo, ocupando espaços devidos e até os indevidos. Muitas dessas ramificações se apresentam de tal forma que dão a impressão de estarem tentando fazer o papel das psicoterapias, mas seu intento é a busca de soluções rápidas de problemas e de forma superficial, como se mudanças de comportamento acontecessem num passe de mágica.

Aliás, essa ideia de mágica na transformação da vida e no sucesso das pessoas, fosse no âmbito pessoal, fosse no profissional, acompanhou largamente o desenvolvimento do *Coaching* no Brasil, servindo mesmo de propaganda para algumas Consultorias desenvolverem seu negócio. Sucesso, carreira brilhante, riqueza e felicidade são vendidos como resultado dessa atividade da qual encontramos os mais variados conceitos.

Eis alguns conceitos que apareceram por aqui no início da década de 2000:

“É um relacionamento de uma pessoa apoiar outra para alcançar resultados, seja de adquirir novas competências ou produzir uma mudança específica, mas não significa um compromisso somente com os resultados, mas com a pessoa... identificando os valores essenciais do coachee e mantendo a integridade pessoal.” Ane Araújo

“O Coaching em marketing pessoal diz respeito aos processos executivo e de desenvolvimento pessoal, às competências necessárias para que o executivo seja catapultado a uma posição

relevante em sua carreira. Deste modo, será capaz de perceber o mundo como um lugar de grandes oportunidades e compreender como preenchê-las com responsabilidade e competência.”
Silvio Celestino

“Um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingir suas metas.”
Arthur Diniz

“Processo interativo através do qual gerentes e supervisores, buscam solucionar problemas de performance ou desenvolver capacidades dos funcionários. É baseado em colaboração e tem 3 componentes:
- ajuda técnica, apoio pessoal, desafio individual. Tudo isto, amarrado por um laço emocional”. **Harvard**

“Parceria focada na realização de suas metas, pode auxiliar na perda de peso, parar de fumar, parar de beber, ou jogar, definição vocacional, gestão do tempo, etc...” Ana Maria de Assis e Silva

“Aplicar o coaching não significa dizer às pessoas o que fazer, mas sim ajudá-las a controlar suas vidas, a avaliar o que estão fazendo em um determinado momento, levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. Isto lhes dá novas chances e conduz a mudança. O coaching ajuda uma pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava possível.”
Comunidade Internacional de Coaching

“A essência do coaching é ajudar a pessoa a mudar na direção que ela quer, liberar o potencial, superar obstáculos elegantemente, realizar mais do que pode.” **Misushi**

É interessante comparar esses conceitos com aquele formulado por **Timothy Gallwey** em **1986**, quando ele já tinha desenvolvido bastante sua experiência em *Coaching*, o que mostra como o crescimento selvagem dessa prática no Brasil (e parece que nos EUA também) se distanciava bastante do que ele havia proposto: **“Coaching é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender**

ao invés de ensinar algo a elas”. Nos conceitos anteriores, o de Ane Araújo tem mais afinidade com o de Gallwey do que até mesmo o de Harvard. E não podemos nos esquecer de que igualmente identificados com as reais origens do *Coaching* se encontram os primeiros *Coaches* no Brasil, profissionais que por conta própria buscaram o entendimento desta atividade no final dos anos 80, princípio dos 90.

Mas, o que era divulgado na imprensa e pela internet é que nos mostra a aparência do *Coaching* para o mercado em geral.

No meio de tantas e tão diferentes propostas, as empresas não sabiam o que escolher (o que é difícil ainda hoje), por não terem tido um referencial claro sobre a nova prática que parecia apenas uma sofisticação trazida pelos seus profissionais de RH. Naquele início, um grande equívoco se instalou em muitas delas: muitos de seus profissionais eram “convidados” a passar pelo processo de *Coaching* sem quase nenhuma liberdade de escolha. Mas, em muitos casos, o *Coaching* representava apenas a última tentativa antes de uma demissão e a empresa encomendava, a um *Coach*, o que queria que fosse feito para o seu profissional, apontando logo os pontos de baixo desempenho que deveriam ser trabalhados. E, como não havia ali nenhuma aposta na recuperação daquele profissional, a demissão logo acontecia e com a desculpa de que nem o *Coaching* conseguira salvá-lo. Por um bom período da história, o *Coaching* ficou associado a essa prática, deixando em péssimo estado outros profissionais convidados a passarem pelo processo.

Em novembro de 2003, Julieta Nogueira e Beatriz Pinheiro apresentaram um trabalho sobre Formação de Liderança/*Coach* na Orbital, acolhidas por Arnaldo Giannini, num encontro de Diretores e Vice-Presidentes de Recursos Humanos de várias empresas. Boa parte dos presentes tinha, naquele momento, o conceito acima exposto.

Por sorte, foi acontecendo outro processo que ajudou a reverter esta situação: o conceito de “competências” que fazia parte somente das ferramentas de avaliação de desempenho passou, aos poucos, a ser incorporado pelos profissionais em seus processos de autoconhecimento e desenvolvimento. Era um momento de aumento da competitividade no mercado de trabalho, mas, ao mesmo tempo, de busca de um superior desempenho pessoal, almejado pelos profissionais comprometidos com seu autodesenvolvimento. Dessa forma, os próprios profissionais

passaram a buscar possibilidades de desenvolvimento, independente dos planos de desenvolvimento individuais (PDI) de suas empresas.

Se, nesse contexto, o *Coaching* passou a ser alvo de uma busca específica que o ajudou a crescer e a sair do conceito negativo, de outro lado, misturaram-se e se confundiram, de repente, as práticas de *Coaching*, *Mentoring* e *Counseling*, bem como antigas formas de se fazer *Team Building*, que ganharam o nome de *Coaching* de Grupo, sem nem se vestirem de novas roupagens.

Volta e meia, faz-se, como se fora o *Coaching*, **orientação e aconselhamento** dos profissionais, fomentando-se ainda hoje, a confusão entre *Coaching* e *Counseling*. Ainda hoje há empresas dizendo que usam o *Coaching* interno (**dado por seus próprios profissionais, um gestor hierarquicamente acima do Coachee que não seja seu líder imediato**), mas, ao despreverem a prática fica clara a confusão com o *Mentoring* - (como acabamos de ver no Jornal Valor, de 22 de outubro, no artigo "Coach interno ganha espaço na estratégia das empresas" - EU&|Carreira)

Outra dificuldade para se estabelecer um conceito equilibrado de *Coaching* foi quando da chegada ao mercado do *life-coaching*, levando a uma errônea associação de *Coaching* com autoajuda, com uma ajuda rápida para todo e qualquer mal.

Nos últimos anos, foi dado início a um processo de entendimento do conceito de *Coaching* e desmistificação de tantos descaminhos, com a regulamentação da atividade e a criação de associações nos EUA e na Europa, além da divulgação das boas práticas dos *Coaches* certificados e a utilização de processos de formação da Liderança/*Coach* dentro das empresas. Há três anos a ICF (International Coach Federation), que congrega profissionais de *Coaching* e preza pelas melhores práticas dessa atividade no mundo, veio para o Brasil, onde pretende abrir um Capítulo em cada Estado.

Some-se a isto, a utilização maciça do processo de *Coaching* Executivo no desenvolvimento de altos executivos e, por que não, a divulgação "boca a boca" dos *Coachees* que obtiveram ótimos resultados nesse investimento.

Desde o início do processo de globalização, no começo dos anos 90, tendo como consequência o enxugamento das empresas e a diminuição dos graus hierárquicos nas organizações, em busca de eficiência e competitividade, tornou-se uma obrigação, no Brasil, que o foco das atenções ficasse em metas tais como:

- produzir mais e ter melhores resultados com menos recursos e tempo,
- produzir resultados de curto prazo sem perder de vista a estratégia e o longo prazo,
- proporcionar às pessoas o poder necessário (*empowerment*) para que possam se desenvolver e preencher os planos de sucessão, de forma a atender o apetite de crescimento das empresas,
- desenvolver lealdade e relações de confiança que aumentem a possibilidade de retenção de talentos (a palavra “retenção” vai sendo questionada pela geração Y que exerce a liberdade de ir e vir em busca de significado, realização pessoal e felicidade; esta palavra estava mais ligada a um momento da gestão baseada no comando e no controle, em franca transformação),
- demanda iminente de inovação, criatividade, flexibilidade para lidar com o imponderável e com o imprevisível, heranças da crise de 2008 e
- consistência entre discurso e ação por parte de gestores e colaboradores.

Tudo isso levou a uma atuação de empresas e profissionais em busca de um “disque competências” que pudesse oferecer, a umas e outros, competências diversas e mutantes, desenvolvidas através de processos em ritmo frenético, com alto impacto em resultados. Houve uma corrida em busca de treinamentos* de líderes, gestão de pessoas, gestão de competências e gestão de mudanças e foram criadas soluções disponíveis no mercado para “mudar as pessoas” em poucas horas.

Obviamente, foi grande o insucesso de tais soluções que não conseguiam se sustentar no tempo como alternativas viáveis para resultados superiores. Por isto mesmo, estamos assistindo agora a uma volta às origens baseadas em princípios filosóficos e práticas de diálogo e questionamento, possibilitando que uma sabedoria antiga ganhe novo entendimento: as soluções não estão fora de nós e, sim, dentro de nós. Ou como bem descreveu Sócrates, no século V A.C., a verdade esta dentro de nós.

Segundo Thomas W. Malone (Professor do MIT), falando sobre o futuro do trabalho “..para ter sucesso no mundo que avança, precisaremos de um novo conjunto de modelos mentais. Teremos de deslocar nosso pensamento do comandar e controlar para o coordenar e cultivar”.

Sem dúvida alguma, as grandes transformações estão em curso e muitas ainda virão. Coordenar, cultivar, colaborar, cooperar são verbos que estarão cada vez mais ativos. Já nem tem mais sentido falarmos em “modelos mentais”, pois sabemos que não é bem assim que nosso cérebro funciona. O que importa é cada vez mais conseguirmos realizar a integração corpo/sensações/sentimentos/pensamentos, pois, estarmos inteiros na reflexão que antecede a ação fará certamente muita diferença.

E, então, o *Coaching* ganha seu verdadeiro lugar, porque:

falar em *Coaching* é falar em processos de transformação, de mudança de uma pessoa, de um grupo, de uma organização;

é uma aspiração do Ser Humano saudável desenvolver-se plenamente, crescer sempre mais, superar-se a cada nova situação;

o *Coaching* é um facilitador de processos de desenvolvimento da pessoa e da organização; é um propulsor de mudanças e exige um *Coach* que conhece o seu papel (ele não dirige, não aconselha, não determina);

o *Coach* é alguém que ajuda a iluminar caminhos, fazer crescer a reflexão, avaliar possibilidades; promove o surgimento de um *Coachee* sujeito de seu crescimento e de suas ações.

Olhando para o caminho feito pelo *Coaching* no Brasil, podemos perceber que ele é tratado, de um lado, como instrumento ou até como conjunto de ferramentas e, de outro lado, é tratado como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Isto significa que, em duas grandes vertentes, podemos classificar os de cunho **behaviorista**, com foco em atingir metas e solucionar *gaps* de desempenho e os de cunho **humanista**, preocupados com a pessoa inteira, o desenvolvimento integrado de suas capacidades e potencialidades.

O *Coaching* de linha humanista nas organizações é um dos possíveis motores de aglutinação das pessoas em torno de um ideal, fazendo-o crescer e crescendo junto com ele. O processo é uma forma das pessoas

se manterem curiosas, vivas e com o desejo de ser e de crescer cada vez mais. E a própria curiosidade desperta sua criatividade transformadora.

Mas, atenção, o crescimento em questão vai muito além de propostas tais como *COACHING: O SEGREDO DO SUCESSO!*, com as quais nos deparamos a todo momento. Mergulha bem mais fundo do que isso. É algo que tem a ver com o significado de Ser Humano, com o sentido das experiências de vida, transcendendo a realidade aparente.

Esse novo contexto abre possibilidades de um novo olhar para o Ser Humano como sujeito e senhor de seu próprio processo de aprendizagem e de desenvolvimento. Olhar este que é, desde o princípio, o foco da Metodologia Arvoredo que encontrou no *Coaching* mais uma de suas formas de expressão.

NOVEMBRO 2012

*Não cabe mais falar em treinamento de líderes. A palavra treinamento voltou ao seu verdadeiro lugar, referente ao aprender mecânico, através da repetição; é a palavra desenvolvimento que cumpre o papel de desabrochar, desvelar, desvendar.

TERCEIRO CAPÍTULO

Coaching Executivo

(A partir de uma perspectiva humanista, isto é, pensando no desenvolvimento integral da pessoa)

O *Coaching* Executivo se caracteriza pelo conjunto de sessões no atendimento feito por um *Coach* a um profissional, o *Coachee*, em geral encaminhado pela empresa onde este trabalha ou por outro profissional conhecido seu que já conhece a atividade. Durante o desenrolar das sessões, acontece um processo de desenvolvimento, com começo, meio e fim, com desdobramentos e resultados sem limite de tempo.

Não existe um número delimitado de sessões para um processo de *Coaching* Executivo e cada *Coach* faz essa proposta segundo sua forma de entender o *Coaching* e segundo sua experiência. Em geral, a proposta é constituída de uma série básica de sessões (8, 10, 12, 15 ou mais), com duração que também varia (1 hora, 1 hora e meia, 2 horas) e intervalo entre os encontros que depende de cada situação (semanal, quinzenal ou outro). Caso os objetivos com os quais o processo se iniciou não sejam atingidos durante esse tempo proposto, novas sessões de *Coaching* são a ele adicionadas, depois de uma avaliação conjunta *Coach/Coachee* e, no caso de ser demanda de uma empresa, com aprovação da mesma.

Durante o conjunto todo de sessões vão acontecendo: inicialmente, o estabelecimento da confiança *Coach/Coachee* e depois, com o apoio do *Coach*, se assim pudermos resumir, o descobrimento do *Coachee* sobre seus próprios valores e capacidades, sua forma de realizar suas funções dentro de uma

organização, facilidades e dificuldades que se apresentam no seu dia a dia, novas formas de se ver e novas bases de construção do que está realizando, soluções criativas para barreiras constatadas e metas que pretende alcançar no futuro.

Na verdade, o que vai acontecendo nesse caminho é a elaboração do *Coachee* de um esquema de aprendizagem novo para ele, que se torna, de alguma forma, uma chave do conhecimento de seu próprio jeito de ser e estar no mundo, que será utilizada, daí para frente, muitas vezes. Obviamente, muitas situações pessoais passam a ser compreendidas pelo *Coachee* a partir de suas descobertas durante o processo. E também, se havia uma causa específica para que esse processo fosse realizado, (uma questão de relacionamento na empresa, um projeto não realizado com sucesso, uma dificuldade pessoal que se instalou em determinada situação, uma nova posição a ser conquistada na empresa, uma confirmação de carreira escolhida adequada ou inadequadamente ou outras possibilidades), essa situação certamente será o ponto de referência da maneira de caminhar do processo.

É bom lembrarmos que situações pessoais que apareçam nas sessões e remetem a questões que necessitem de cuidados terapêuticos são (ou devem ser) cuidadosamente encaminhadas pelos *Coaches* aos profissionais da área requerida.

Quando falamos aqui em *Coach*, estamos nos referindo a um Consultor/*Coach*. Embora algumas empresas digam ter instalado internamente a prática do *Coaching* realizado por um profissional da empresa, *Coach*, para outro profissional da empresa, *Coachee*, que não responda a ele diretamente, temos dúvidas de que possam acontecer resultados reais do processo (reais no sentido de permanentes e, não, temporários), pelo envolvimento de ambos na vida da empresa. O *Coachee* necessita de um olhar de fora e da escuta de um profissional isento, para poder seguir os melhores caminhos aos quais o levam seus anseios e talentos. Suponhamos que esse *Coachee*, buscando melhor desempenho em suas tarefas na empresa, descubra que não está no ambiente mais adequado para conquistar o grau de desenvolvimento profissional que suas capacidades lhe permitem; se o seu *Coach* é um Consultor externo à empresa, sua segurança e tranquilidade nessa busca serão de um grau mil vezes maior do que se estivesse sendo atendido por outro profissional da empresa. E nesse mesmo caso, se o processo fosse com um *Coach* interno,

como ficaria o papel deste *Coach*: ele estaria servindo ao *Coachee* ou à empresa? Do nosso ponto de vista, não se pode misturar esse processo (no qual o *Coachee* é senhor e dono dos seus caminhos e o *Coach*, um facilitador do processo) com a vida diária da organização.

Dentro das organizações o que pode e deve ser instalado é o que chamamos de “clima de *Coaching*”: um ambiente no qual o desenvolvimento dos profissionais é de fato importante para a organização, em que o respeito de uns para os outros seja concreto e em que a colaboração e a cooperação entre os profissionais sejam ingredientes que facilitem o crescimento do conhecimento e as conquistas de toda a organização. Neste ambiente, encontramos Líderes/*Coaches* atentos às suas equipes e em lhes facilitar o desenvolvimento.

Sessões de *Coaching* Executivo

O espaço

Muito se fala sobre como criar um ambiente propício a uma sessão de *Coaching*. A questão não é apenas física ou estética, como a palavra ambiente pode sugerir. Trata-se de algo que vai mais além, englobando um pacto entre *Coach* e *Coachee*, em como o *Coachee* se sente no seu espaço de autoconhecimento e redesenho de sua ação diária e futura, de como é recebido pelo *Coach* e da liberdade que esse espaço lhe proporciona para questionar e exercitar a propriedade que tem sobre si mesmo.

O local da sessão, obviamente deve ter espaço razoável para acomodar duas pessoas e será tanto melhor quanto proporcionar ao *Coachee* a sensação de estar onde gostaria, num lugar seu e que lhe dê segurança. Ali vai acontecer o contato no qual prevalece o olho no olho, gesto vital para que ocorra uma boa sessão, facilitando assim a fluidez da interação.

Pode parecer sem importância, mas o *Coach* vai, na medida em que os conhece, sabendo como preparar o espaço para cada *Coachee*, preocupando-se até com a temperatura e a luminosidade do ambiente, promovendo um espaço físico adequado à necessidade dele. E, naturalmente, é ótimo ter água e lenço de papel no espaço, assim como ter o mínimo de interferência de ruído externo, que garanta a privacidade da atividade.

Os lugares públicos não são recomendados por tudo que acabamos de falar sobre o *setting* do *Coaching*, além de contribuírem para a perda de foco tanto do *Coachee* como do *Coach*, podendo inclusive comprometer a confidencialidade do processo.

Vale uma nota sobre a tendência dos executivos preferirem fazer a sessão no seu local de trabalho, para que não aconteça a quebra maior do seu tempo e o necessário afastamento de suas funções e cargo. Pois são exatamente essa quebra e o afastamento que lhes proporcionarão a percepção mais clara e objetiva dos temas que tratarão nas sessões de *Coaching*, sem a natural fusão com seu espaço de trabalho. É a distância do próprio trabalho que ajuda o *Coachee* a “re-fletir” (voltar novamente sobre si mesmo) sobre a sua realidade.

Isto posto, a pergunta que aparece é: e o *Coaching* por telefone, tão explorado em lugares do mundo onde o conceito está mais consolidado e maduro que no Brasil? O *Coaching* é também um processo para ultrapassar barreiras e, como tal, a realização de sessões de *Coaching* por telefone e, mais ainda por Skype, parece ser uma das soluções mais vantajosas, tanto para o *Coachee* como para o *Coach*. Será?

Primeiro, é preciso que se leve em consideração que todo o turbulento crescimento do *Coaching* no Brasil não foi diferente do que ocorreu e ocorre em outros países.

Em 2010, Luiz Visconte, *Coach*, sócio da Consultoria Vicky Bloch Associados, convidado a falar sobre *Coaching* para os alunos do curso ARVOREDO/FIA, “*Coaching* (O Líder/*Coach*)”, trazia notícias frescas do *Coaching* nos EEUU: as mesmas questões e confusões com *Mentoring* e *Counseling*, como no Brasil. Nossa hipótese é a de que, como não é nada fácil colocar em prática a metodologia do *Coaching*, através da qual o *Coach* não orienta nem conduz ninguém, fica mais fácil enveredar pelos caminhos conhecidos da orientação e do aconselhamento, chamando qualquer dessas atividades de *Coaching*, já que é este que se encontra na pauta do dia, nos últimos anos.

Em segundo lugar, todos os cuidados que apontamos acima como necessários para um *Coach* receber um *Coachee* caíram por terra: existiria apenas, entre

Coach e *Coachee*, a voz ao telefone com suas entonações, musicalidade e as palavras ditas; todo o resto seria imaginado pelos dois. É quase certo que, na maioria das vezes, o *Coachee* estaria em sua própria mesa de trabalho, isto é, completamente fundido com tudo aquilo de que necessitaria tomar distância para estar numa sessão de *Coaching*.

No entanto, há exceções para esta situação: um *Coachee*, já em processo de *Coaching*, viaja e não gostaria de perder sua sessão por estar refletindo sobre algo muito importante no seu processo; a solução seria falar por telefone (já se passou a fase inicial de conhecimento entre *Coach* e *Coachee* e do estabelecimento da confiança entre os dois, além de já terem ocorrido algumas sessões do processo).

Melhor seria se esta sessão fosse feita por Skype, quando o olho no olho continuaria existindo bem próximo de quando se está na presença do outro. Pelo Skype, *Coach* e *Coachee* podem se ver e a sessão continua tendo um caráter um tanto presencial. De qualquer jeito, quando a situação exigir sessões feitas por Skype, é necessário se assegurar de alguns cuidados: no mínimo, as primeiras e as últimas sessões devem ser presenciais. Quando o caso é à distância (o *Coachee* trabalha ou mora em outra cidade ou até em outro país), a proposta de se iniciar o *Coaching* deve ser feita levando-se em conta as melhores formas de se realizar o processo.

Recentemente a ICF (International Coaching Federation) nos Estados Unidos, divulgou uma pesquisa, dando conta de que grande parte das sessões de *Coaching* no mercado americano (sem distinção se são de linha behaviorista ou humanista) é feita por telefone e que há muitos *Coaches* prestando serviços para *Coachees* em outros países, com a mesma efetividade alcançada nas sessões presenciais. Fato é que há muitas soluções sendo adotadas ao redor do mundo que, em nossa opinião, são discutíveis, muitas delas passando por aspectos culturais. Talvez os brasileiros não se adaptem tanto ao processo de sessões unicamente à distância, como americanos e muitos europeus, pois nossa cultura possui uma riqueza de crescimento e criatividade bem diferente das deles. De alguma forma, a maioria dos brasileiros brinca muito na infância, podendo chegar à idade adulta com um tipo de amadurecimento mais propício a uma qualidade de vida mais equilibrada, preservando seu bom humor. Ao contrário, na maioria dos países europeus e, de certa forma, também nos

EEUU, as crianças são pequenos adultos dos quais são exigidas horas e horas sentados numa sala de aula (nos EEUU mais conjugadas com esportes, o que alivia esse peso). O tempo de brincar, tão importante para o crescimento, bem como o aconchego dos espaços familiares ficam em segundo plano (com raras exceções, como é o caso de Portugal). A seriedade e a obediência às regras talvez façam parecer normal e tranquilo o *Coaching* por telefone.

Aqui no Brasil já testemunhamos empresas de varejo que promoveram o processo de *Coaching* por telefone, passando por uma dinâmica presencial no início, no meio e no final das sessões que estavam programadas.

A sessão

Há quem diga que dar *Coaching* é saber fazer as perguntas certas em cada caso. Embora haja uma linha de trabalho em *Coaching* que se limita a fazer perguntas, pensamos que seria reduzir muito dizer que o *Coaching* se resume a elas. No entanto, um bom *Coach* tem, em nível bastante elevado, essas duas características: escutar e saber perguntar. E, para qualquer profissional chegar aí, já há muito trabalho pela frente.

Poderíamos dizer que fazer perguntas abertas, bem elaboradas e que façam o *Coachee* ampliar seu campo de reflexão ao buscar as respostas seja o cerne do processo. Mas, trocas de ideias acontecem, relatos, desabafo, busca de soluções e muitas outras possibilidades. E, por ser um processo, há uma continuidade entre uma sessão e outra, espaço esse preenchido pela reflexão sobre o que vai sendo construído nos encontros, mas que também pode ser o momento do *Coachee* preparar algo a pedido do *Coach* (um plano, um projeto, o desenho de uma solução específica, uma pesquisa no seu dia a dia, etc). **A única coisa que não pode acontecer, como já dissemos, é o *Coach* dirigir o *Coachee* para o que ele, *Coach*, pensa que sejam as soluções de problemas ou as respostas às situações vivenciais e de trabalho do *Coachee*. Ele não orienta, nem aconselha. O processo é do *Coachee*. Como dizemos sempre, no Arvoredo, o *Coachee* é senhor e dono do seu próprio processo. É ele quem descobre capacidades e talentos adormecidos internamente e decide caminhos a tomar, apoiado pelo *Coach*, facilitador do processo.**

Ultimamente tem se falado, até como nova tendência mundial, em *Coaching* de Grupo. Mas esse processo de descobertas internas é tão pessoal que temos receio de que haja uma confusão com o nosso velho conhecido *team building* ou que seja o *Coaching* de Equipe, na verdade o trabalho de um Líder/Coach com sua equipe, tema do qual trataremos especialmente mais adiante.

O *Coach* é alguém que está sempre cuidando de seu desenvolvimento pessoal para atuar, profissionalmente, como um instrumento de desenvolvimento dos que necessitam do seu trabalho. Ele busca crescimento contínuo, interiorizando e assumindo posturas específicas exigidas pelo seu papel.

Falar em *Coaching* é falar na possibilidade do Ser Humano usar, numa escala muito maior e amparado pela força da cooperação dos grupos aos quais pertence, seus recursos pessoais, sua capacidade de criar e produzir com maior qualidade. E isto é, sem dúvida, uma vitória do nosso tempo.

FERRAMENTAS DE COACHING

Aos poucos foram aparecendo no mercado ofertas das chamadas "ferramentas" de *Coaching*. Desde a época da reengenharia nas empresas que a palavra "ferramenta" passou a ser usada em RH, como metáfora de trabalhos concretos que se realizam através de um instrumento. E são tantas as "ferramentas" oferecidas para o *Coaching* quantas formas de atuação acontecem nesta área.

A primeira delas, para o processo de *Coaching* partir de algo concreto sobre o *Coachee*, foi o *assessment*, feito por alguma Consultoria especializada e que, depois, alguns *Coaches* passaram a oferecer, eles mesmos - *Assessment* e *Coaching*.

Outra "ferramenta" que apareceu nos primórdios do *Coaching* no Brasil foi a "Roda da Vida", da mesma forma, um ponto de partida para se iniciar o processo. Muitos testes de personalidade, levantamentos de atitudes e formas diversas de autoconhecimento e até atividades foram sendo adicionados ao *Coaching* e oferecidos como "ferramentas". Como já vimos anteriormente, também abordagens diferentes de *Coaching* passaram a ser agregadas ao processo, muitas vezes funcionando como ferramentas, como é o caso da neurolinguística e outras práticas.

João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, *Coaches* portugueses lançaram o livro *Ferramentas de Coaching* já em várias línguas, no qual apresentam 50 ferramentas, como eles mesmos dizem na apresentação do livro na Internet, de apoio ao *Coaching*. E fazem a seguinte ressalva: "Defendemos a ideia de que o Coach é, ele próprio, a melhor ferramenta de Coaching. De facto, o Coaching operacionaliza-se através da relação humana e esta estabelece-se, gere-se e aprofunda-se através da comunicação interpessoal".

Apesar das notícias sobre os trabalhos de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim nos indicarem tratar-se de uma linha de atuação behaviorista (como os Seminários vivenciais, por eles propostos, chamados de *Coaching Experience*), o mais interessante, no caso, é o conceito por eles criado do *Coaching* como uma "co-criação" *Coach/Coachee*.

No entanto, a forma de atendimento em que o *Coaching* é considerado um chute inicial para carreiras de sucesso, como se vê em textos deles, parece-nos um tanto restrita quanto às verdadeiras potencialidades que o processo possui.

Como para nós, do Arvoredo, é importante que se mantenha a origem desta atividade tão rica, temos preferência pela forma de atendimento na qual o *Coach* conhece o *Coachee* diretamente, sem intermediação de ferramentas ou de outros processos. Quando nos é apresentado um resultado de *assessment* é evidente que o analisamos para depois colocá-lo de lado (em suspenso, como se diz em filosofia) e deixarmos ao *Coachee* a maestria do seu próprio desenvolvimento.

Um diálogo acontecido entre Sonia Silva, Gerente de RH da Cargill, e Beatriz Pinheiro, Coach do Arvoredo, ilustra bem esta reflexão, aqui reproduzido com autorização de ambas:

13 de fevereiro de 2012

Bom dia Beatriz,

Sabe, eu estou mesmo a fim de me embrenhar pelo mundo do coaching, tanto é que não somente procurei referências para uma formação séria, como também estou interessada em ler mais sobre o assunto. Enquanto o curso não começa, eu estou lendo o livro "A Dinâmica interna do Coaching", que é o primeiro de uma série da Marilyn Atkinson, que dirige o Atkinson College em Vancouver.

Nem sempre eu leio um livro seguindo a sequência e este não está sendo diferente: eu leio um capítulo que o título me chama a atenção e depois volto para outro e assim vai..

Esses dias eu li a parte que fala do “poder interior” – 4 etapas da maestria.

Ela define maestria como domínio de algum assunto, técnica ou mesmo a realização de cada um (seja ela em qualquer área da vida).

As 4 etapas são : Formulação => é quando você sai da zona de “não mudança”. Para de repetir velhos padrões/hábitos/comportamentos e começa a formular novas possibilidades.

Concentração => É a fase na qual reconhecemos que o processo para atingir o objetivo é desafiador e requer um esforço maior. Às vezes podemos nos questionar se é aquilo mesmo que queremos ou achar razões para não fazer porque requer um esforço adicional.

Ímpeto => Nessa fase, já mantivemos o foco constante e fizemos o que era necessário para tirar o projeto do chão. Agora começamos a andar a passos largos. Criamos, sustentamos o foco e, possivelmente expandimos comportamentos. Sabemos que estamos chegando mais próximos do que planejamos porque notamos que as tarefas estão ficando mais fáceis para se atingir a meta.

Maestria => Nessa etapa, pensamentos, habilidades e ações estão alinhadas. Agora são habituais, acontecem naturalmente, não requer mais tanto esforço para serem realizadas.

À medida que fui lendo o capítulo, automaticamente, remeti à minha experiência recente para fazer uma reeducação alimentar.

Decidi que precisava mudar, procurei uma nutricionista e comecei um processo lento, mas que trouxe (ainda está trazendo) resultados efetivos.

Esse processo é completamente diferente de fazer uma dieta para perder peso. Eu queria modificar os meus hábitos, como se aos poucos o meu corpo fosse recodificado.

No início nunca é fácil, a gente quer comer aquilo que o corpo pede, porque afinal esse sempre foi o hábito. Às vezes a gente escorrega e cede à tentação, mas quando sabemos como nosso corpo reage com o que comemos, o

resultado do que essa “tentação” nos traz passa a ser consciente. Se o propósito for verdadeiro, queremos manter o esforço para ultrapassar as barreiras e começar a ver os resultados.

Daí me lembrei do seu comentário sobre um dos exercícios do curso ser a proposta de emagrecer. É possível que o orientador/professor tenha sugerido outros desafios para as pessoas escolherem o que “exercitar”, mas esse nos faz necessariamente perceber o que significa passar pelas etapas para chegar à maestria.

Se esse meu entendimento estiver correto, isso faz algum sentido para você?

Sonia

Oi Sonia,

Que bom receber essa sua mensagem. É sempre importante a gente poder refletir junto com o outro, especialmente alguém como você.

Acho muito interessante a forma como você procede na sua reflexão e, mais, a forma como assume, em você mesma, o que decide e faz.

Certamente isso é diferente até mesmo do esquema proposto por Atkinson.

Você sabe que as fórmulas e os passo a passo de americanos e canadenses não são bem a minha escolha. De vez em quando, a gente até experimenta algo interessante, mas acredito muito na forma como a gente age no Arvoredo, juntando ampliação da percepção e reflexão. E, quando digo que você reflete diferente até de Atkinson, vejo você percebendo as informações que seu corpo e seus hábitos lhe dão, independente de estar na fase a ou b do esquema, mais imbuída do que estou chamando de jeito Arvoredo.

O embasamento do nosso trabalho é a fenomenologia cujo núcleo central tem a ver com a percepção. A mudança não se dá por um domínio do pensamento sobre os hábitos e sobre o corpo, mas sim pelo efeito que novas informações fazem na reflexão, abrindo espaço para novos jeitos de pensar, sentir, realizar.

Além disso, aprisionar o processo de mudança num esquema é declarar que todo ser humano se transforma do mesmo jeito, através de um único meio processual. O

ser humano, no jeito arvoredeano de pensar, é riquíssimo, não há um igual a outro e cada um passa por esses processos de um jeito próprio, mesmo sem ter consciência disso.

Veja o que Gallwey, o criador do *Coaching*, descobriu ao começar a pensar no processo de mudança: quanto mais racional a pessoa está sendo, mais presa ela fica, sem atingir a mudança. Há, segundo ele, um eu autoritário e um eu intuitivo dentro de cada pessoa e quanto mais você conseguir distrair o autoritário mais a pessoa vai conseguir descobrir os melhores caminhos para um desempenho de excelência.

Na nossa experiência em lidar com as pessoas e lhes proporcionar a ampliação de sua percepção, tendo, como consequência, a elevação do seu nível de consciência, temos, como resultado, transformações e mais transformações. Mas tudo isso é impulsionado pela curiosidade da pessoa e desperta, ao longo de todo o processo, sua criatividade transformadora.

Respondi?

Beatriz

Um Case

Contexto - O *Coachee* nosso cliente trabalhou, durante toda a sua vida, na mesma organização e agora está enfrentando o seu maior desafio como líder: foi convidado a mudar de país e assumir, pela primeira vez, a posição de Gerente Geral numa unidade de negócios da empresa, então em grandes dificuldades.

A história recente para aquela unidade de negócios tem sido difícil, com pobre desempenho nos aspectos de segurança e credibilidade operacional.

Trata-se de uma refinaria, que vinha vivendo sob a ameaça de fechamento nos últimos dez anos, devido à concorrência que pratica menor preço dos produtos importados, e, justamente agora que nosso *Coachee* recebeu o convite para assumir a responsabilidade por essa unidade, ela registra o seu período mais crítico.

Fechada por vários meses, estava operando apenas como um terminal de importação e só quando algumas melhorias fossem demonstradas é que haveria a possibilidade de uma reabertura operacional segura.

A gestão executiva decidiu ser necessário algum tempo para implantar melhores e mais seguras práticas de trabalho, bem como desenvolver as equipes de maneira mais técnica, para operar com maior confiabilidade.

Como parte do plano de melhoria, ficou decidido que o nosso *Coachee* substituiria o Gerente Geral daquele momento.

O desafio do *Coachee*:

Nosso *Coachee* enfrentou uma série de desafios à sua liderança, assim que chegou:

- A equipe, formada também por alguns brasileiros, estava totalmente desmotivada e acreditava que as medidas que estavam sendo tomadas eram injustificadas;
- O Gerente Geral era bem querido e considerado por muitos o “bode expiatório” e vítima das decisões pobres que foram tomadas por uma gestão mais sênior da empresa;
- Uma equipe preocupada com o seu futuro, mas sem nenhuma consciência da responsabilidade pelos resultados anteriores;
- Um contrato com o sindicato que estava para vencer, com previsões de muita dificuldade para ser renegociado.

Tudo isso, tendo como pano de fundo a mudança para um país diferente, de cultura diferente, com o agravante de deixar sua família para trás por um certo período.

Embora nosso *Coachee* tivesse enfrentado desafios semelhantes no passado, enfrentá-los todos de uma vez era muito novo para ele. Foi assim que nos procurou para um processo de *Coaching*, para apoiá-lo nesta difícil tarefa, olhando particularmente para:

- ter alguém com quem ele pudesse compartilhar assuntos confidenciais e que lhe desse *feedback* claro e direto quando solicitado;

- alguém com quem ele pudesse se testar e, sobretudo, que pudesse ajudá-lo a medir seu progresso com relação aos seus objetivos;
- uma fonte de conhecimento e experiência de liderança relacionável à situação por ele enfrentada.

Abordagem de *Coaching*

Tendo obtido aprovação da organização para encontrar um *Coach*, confiando-lhe a tarefa de acompanhá-lo na busca de identificar e atingir suas prioridades, foi acordado um período inicial de seis meses, num programa de doze sessões individuais, com intervalos de quinze dias entre sessões.

Nesta forma, ficou acordado também:

- usarmos um modelo simples para definir, de forma clara, que resultados, de alto nível de negócios, ele desejava obter com base na profundidade da sua experiência e dos fatores que iriam conduzir ao resultado desejado, como, segurança, conformidade, custos de produção e até entendimento de alguns aspectos culturais que atrapalhavam as relações entre os profissionais (compreensão do real significado de frases que muitos de nós, brasileiros, costumamos dizer por dizer e que depois não serão cumpridas, nem lembradas, por exemplo, “vamos tomar um café lá em casa um dia desses”, “vou passar no Hotel para irmos conhecer um pouco da cidade” e assim também frases relativas ao trabalho);
- envolver, no processo de desenvolvimento do *Coachee*, o mais rápido possível, os principais interessados, fato fundamental para o foco desse processo de *Coaching*.

Resultados

Os resultados foram, aos poucos, sendo registrados e tabulados pelo *Coachee*, na forma de uma planilha (opção dele), para lhe dar clareza real de foco, direção e, também, uma ferramenta de medida, a médio e longo prazo.

À medida que o processo progrediu, surgiu com muita nitidez que a real questão do *Coachee* estava ligada ao como assimilar as diferenças culturais. As planilhas de medição e acompanhamento passaram a ser compartilhadas mais

amplamente com a equipe e usadas como um poderoso lembrete visual para cada um checar tanto o seu desempenho pessoal como do grupo.

Impactos do processo na operação, reportados pelo *Coachee*:

- importante redução na incidência de acidentes na operação;
- a unidade conquistou um premio global interno da companhia em reconhecimento às medidas de segurança que foram implantadas e ao nível de desempenho produtivo atingido;
- pela primeira vez, após muitos anos operando no prejuízo, a unidade gerou resultados positivos que não estavam previstos para o primeiro ano da nova gestão;
- a equipe formada pela Liderança (“reports” diretos) contribuiu para que o negócio progredisse, reconquistando a autoconfiança dos seus diversos times que desenvolveram a capacidade de operar sob pressão.

O processo de transformação foi tão bem assimilado naquela unidade que promoveu o sentido de responsabilidade coletiva das equipes (facilitando até que um membro da equipe auxiliasse outro a assumir sua responsabilidade), foco continuado nos resultados, nas metas de segurança e motivação para buscarem as melhorias que ainda precisassem ser desenvolvidas.

Impacto do Processo para o *Coachee*:

Nosso *Coachee* desenvolveu ainda mais seu estilo de liderança, como um Líder/*Coach*. Hoje ele tem excelente habilidade para influenciar o negócio como um todo e em todos os níveis, com inspiração, compartilhamento de ideias e muita proximidade com sua equipe.

Teve a oportunidade de, durante o processo, experimentar atitudes na busca de automotivação e também motivação para sua equipe, com o objetivo de promover mudanças transformadoras na empresa.

Uma explicação importante:

Como já dissemos, para nós do Arvoredo, um *Coach* é o profissional que

auxilia uma pessoa a alcançar um nível mais elevado de atuação, através da expansão de suas competências e capacidades, buscando excelência em seu desempenho.

Conduzir um processo de *Coaching* é proporcionar um espaço que facilita ao outro ver além do que ele é hoje, com olhos no que deseja ser e realizar num futuro próximo ou distante. O *Coaching* não é algo que acontece ao *Coachee* e, sim, **através dele**.

Desta forma, o nosso *Coachee* se apropriou de seu processo, buscou os melhores caminhos que conseguiu e, através deles, cresceu e atingiu seus objetivos.

Nunca somos nós, *Coaches*, que conseguimos esses resultados (ninguém desenvolve ninguém), mas é grande nossa alegria por termos caminhado junto com o *Coachee*, fazendo o papel de facilitadores de seu processo e colhendo, com ele, os seus resultados.

TERCEIRO CAPÍTULO

QUARTO CAPÍTULO

DIFERENÇAS ENTRE *COACHING* E PSICOTERAPIA

Como todo trabalho de desenvolvimento pessoal levanta sempre a questão da proximidade com os processos psicoterapêuticos, o *Coaching* Executivo, especialmente o de linha humanista, também leva à constante reflexão sobre objetivos e posturas.

Alguns profissionais, ao ouvirem falar em *Coaching* logo perguntam se não é um tipo de terapia, assim como nas empresas um *team building* às vezes é chamado de terapia de grupo.

O fato é que não raro acontece em processos de *Coaching* do próprio *Coachee* levar para o *Coach* uma questão pessoal que estaria mais adequada em outro contexto. Mas, depois de instalada uma boa relação de confiança *Coach/Coachee*, é fácil emergir uma demanda mais interior por parte do *Coachee*; de outro lado também não é raro que uma pergunta feita pelo *Coach* ao *Coachee* o leve a se embrenhar por temas ou lembranças até então bem guardadas até de si mesmo. Quando uma pessoa mergulha em seu autodesenvolvimento, a linha que separa uma coisa da outra é muito tênue.

Mas, o que realmente importa é o que se deve fazer diante de situações como essas, o que a ética inerente aos procedimentos do *Coaching* pede que se faça.

Nos processos de *Coaching*, como já assinalamos, o *Coachee* é senhor e dono do seu processo, embora seu caminho seja uma construção própria, com altos e baixos, às vezes até oferecendo momentos em que se sente um pouco atordoado, sem saber que caminho tomar diante de alguma nova constatação sobre si mesmo. Portanto, é no *Coach*, como facilitador do processo, que se instala a responsabilidade de não permitir que uma coisa se misture à outra. Isto não significa que um *Coach* não possa permitir a um *Coachee* se colocar como acha que deve ser, mas,

sim, quando acontecerem exposições dessa ordem, mostrar ao *Coachee* para onde aquele tema deve ser encaminhado, desenvolvido e cuidado.

Esta postura responsável do *Coach* é que vai permitir o crescimento do outro e sua real apropriação do que lhe pertence. No entanto, esse espaço que se abre de repente na relação *Coach/Coachee* nos remete a um ponto nevrálgico da própria constituição do Ser Humano: a sensação de “poder” diante de alguém ou de uma situação que apareça de certa forma frágil ou dependente de uma ação que poderia ser a sua, exercendo incrível atração para ultrapassar o que seria um sinal fechado. Talvez, pensando mais radicalmente, seria como aquela vertigem que a maioria das pessoas sofre ao chegar no alto de um edifício e, olhando para baixo, ter a sensação de se sentir atraída para a queda. E se o *Coach* for uma pessoa vaidosa (o que não seria uma característica de um verdadeiro *Coach*, ao contrário, a humildade é que lhe daria maiores condições de exercer o *Coaching*), aí, sim, o perigo é de sinal vermelho: a vaidade vai lhe soprar no ouvido que ele tem o poder de resolver tudo, obscurecendo-lhe a vista, impedindo-o de enxergar os limites adequados do *Coaching* e de realmente apoiar o *Coachee* em momento tão essencial.

Pensando nessas questões e em referenciais para o exercício do *Coaching*, bem como em facilitar para aqueles que estão em momento de decisão de escolha, foi que consideramos importante convidar um *expert* nos dois temas, Psicoterapia e *Coaching*, para nos falar sobre as diferenças entre as duas atividades. Apresentamos a seguir a entrevista feita por Beatriz Pinheiro com Wladimir Ganzelevitch, Psicoterapeuta e *Coach*.

BP (Arvoredo)

1) Wladimir, como estamos num momento um tanto selvagem com relação às propostas que o mercado oferece às empresas na área de Desenvolvimento de Pessoas, como é que se pode distinguir *Coaching* Executivo de Psicoterapia? Quais são as principais diferenças entre as duas atividades?

WG - Entendo que a psicoterapia é um processo aberto em que cada insight conduz a novas questões e a novos posicionamentos, sem metas e sem pontos de chegada definidos. As diversas formas de análise e de psicoterapia têm

mais de um século de existência, e durante todo esse tempo a produção clínica, acadêmica e bibliográfica se conta em números superlativos, atingindo padrões de qualidade dignos da melhor ciência. Milhares de teses de doutorado lastreiam a prática cotidiana dos terapeutas, que se formam sob estrita supervisão de profissionais experientes e credenciados por instituições sólidas. A amplitude e a profundidade das questões que levam uma pessoa a procurar terapia justificam o investimento que o terapeuta faz em sua formação. Lida-se com o imaterial, o inconsciente, o intangível, a subjetividade, e se pretende ajudar as pessoas a encontrarem melhores formas de viver, o que é bastante ambicioso como projeto, sobretudo se não se está oferecendo uma verdade religiosa, revelada, mas sim um melhor manejo da dúvida e de sua função na busca das verdades individuais.

Já o coaching, relativamente recente no mundo e em especial no Brasil, se apresenta como recurso de desenvolvimento que busca uma meta mais definida: melhor aproveitamento de recursos pessoais para fins profissionais, melhor desempenho de funções, aumento de competências, maior satisfação com o trabalho e seus resultados, melhor gestão de pessoas e de aspectos referidos ao exercício do poder em seus aspectos gerenciais e políticos. Uma modalidade de coaching mais afeita à tradição do treinamento visa à "instalação de competências específicas". Outra vertente deriva das práticas de desenvolvimento humano, inclusive as contribuições da psicoterapia e da educação, concebida como processo "de dentro para fora". Essa prescinde de modelos a priori e trabalha com a capacidade humana de encontrar novas respostas. Mas seu foco é o trabalho.

Assim, a necessidade de entender a demanda da pessoa que nos procura é crucial para não confundir essas duas práticas. E o preparo técnico e teórico do profissional é requerido para não criar equívocos perigosos, como aquele que leva o cliente entender que precisa "exatamente daquilo" que o profissional quer lhe vender.

BP (Arvoredo)

- 2) Você costuma ver divulgação de propostas de *Coaching* que dão a impressão de que sua vida vai se transformar, como num passe de mágica, em direção ao sucesso e ao dinheiro? Se sim, como acha que

essas ofertas podem chegar nos jovens, nos da geração Y, por exemplo? Como eles podem recebê-las?

WG - *Vivemos num tempo em que a "impermanência" substitui a estabilidade como valor, em que o virtual ocupa o espaço do real, em que as carreiras de sucesso tendem a ser constatadas aos 27 anos de idade. Todos têm pressa, muita pressa. É comum ver estagiários, no dia da integração na grande empresa onde passarão um ano, perguntarem como foi que fulano virou presidente, qual é o macete, como se encurta o caminho, ou como se "dá a porrada", forma eloquente de referir-se a um bônus absurdamente alto, aos primeiros minutos do primeiro tempo. Nesse ambiente, claro que o apelo de um coaching da prosperidade encontra ressonância. É a mesma razão, desculpem, do sucesso da teologia da prosperidade, tão comum nos templos pentecostais. O imediatismo, porém, é uma construção em areia marítima, tende a naufragar. Preocupa que os jovens possam encantar-se com a sedução das promessas de curto prazo e muitos, com certeza, sucumbiram e sucumbirão ao canto dessas sereias. Mas é modismo que passa em poucos anos. Os mais afoitos sempre comerão cru.*

BP (Arvoredo)

3) Você tem alguma ideia do que está fortalecendo toda essa pressa que parece acompanhada de muita ganância?

WG - *Creio que vai demorar um pouco mais para passar do que a bolha da Nasdaq (lembra?), em que se construíram fortunas instantâneas na base da pura especulação no mercado de ações de informática. Essa pressa, que também esteve presente no surgimento do mercantilismo e no início do capitalismo de consumo dos anos do pós-guerra, é resultado da percepção aguda de oportunidades novas. Vai ocorrendo um achatamento na crença do sucesso mágico quando as pessoas voltam a perceber que a estabilidade se constrói devagar, mas sempre.*

BP (Arvoredo)

- 4) Você acha que o que sai na mídia ajuda a esclarecer as diferenças entre *Coaching* e Psicoterapia ou confunde um pouco mais?

WG - Os meios de comunicação falam do que agrada ao seu público, em geral de forma bastante reiterativa e redundante. Quando há, porém, um verdadeiro interesse em informar, esclarecer, "desconfundir", alguns articulistas ajudam muito no debate sobre o que é cada coisa. Uma grande, enorme, dificuldade, porém, é que as práticas mais jovens são menos definidas. A medicina levou vários séculos para se consolidar como área de conhecimento aplicado com identidade própria. A psicoterapia levou décadas para se distinguir das práticas de adivinhação, curandeirismo, e conversa fiada. A confusão recente entre coaching e mentoring, por exemplo, é fruto de que ambas têm pouca quilometragem, ainda não estão tão definidas como a medicina ou a odontologia. E isso não é culpa da mídia, ou dos profissionais de coaching ou mentoring, embora haja sempre oportunistas atentos à possibilidade de se apropriar da autoria desses campos em processo de definição. Já o counselling, por exemplo, era tema de livro do Carl Rogers em 1942... O autor dizia que counselling não tem nada a ver com "dar conselhos" que 'não sou eu que dou conselhos ao cliente, é ele que SE aconselha comigo'. Mais que isso, ele dizia que o counsellor deve agir através de perguntas que ajudem a reflexão do cliente. Soa familiar?

BP (Arvoredo)

- 5) Engraçado que já não me lembrava dessa colocação de Rogers que, pelo jeito, sucumbiu rapidamente, pois nos anos 60 o *Counselling* já era feito por Gurus, isto é, altos Executivos que tinham sido muito felizes em sua realização profissional, com resultados extraordinários, e colocavam sua experiência à disposição de Presidentes que, por sua vez, viviam a solidão do poder. E atualmente o *Counselling* é ainda outra coisa: uma intervenção pontual em questões que envolvem decisões difíceis por parte de um profissional da empresa, quase sempre pesando do lado psicológico a ponto de precisar de ajuda externa. São estranhos os meandros que envolvem a reflexão e os caminhos das atividades humanas, não acha?

WG - Nos anos 60, 70 e 80 continuava nos currículos das faculdades de psicologia a disciplina Aconselhamento Psicológico, com o mesmo significado dado por Rogers em 42, e reiterado por ele mais tarde, já nos anos 70. A ideia de que o cliente SE aconselha com alguém que não é autor dos conselhos é oposta à conduta de qualquer tipo de guru, que, por definição "sabe" o que é melhor para seus prosélitos. Mas meu assinalamento nessa questão tem apenas a finalidade de reafirmar o quanto essas práticas são jovens, mutantes e sujeitas às influências de pessoas, de fatos, de comportamentos modais. É impossível imobilizar o significado de cada uma dessas expressões, coaching, mentoring, counselling e decidir, hoje, o que cada coisa será. Se a medicina ainda comporta práticas diversas, alopátia, homeopatia, ayurvédica, psicossomática, energias e auras, com seis ou oito mil anos de existência, como vamos dar definições definitivas? Esboçamos a intenção de melhor compreender cada demanda e cada recurso apenas para garantir o direito do cliente, para prover os melhores serviços e as melhores formações. Mesmo na psicoterapia, com seus 120/130 anos de exercício, ainda aparecem práticas alternativas, holísticas, espiritualistas, etc.

BP (Arvoredo)

Muito bom você fazer essas colocações. Várias vezes, ao ler as novas propostas na mídia e até mesmo as mais de 500 novas linhas de Psicoterapia, fico pensando que existe uma atitude também nova que quer ignorar o próprio desenvolvimento do Saber. É um vale tudo em todas as áreas. É por isso que, no Arvoredo, temos sempre esse desejo de ir às fontes, ao nascimento das teorias e das práticas, coisa forte herdada da Filosofia.

BP (Arvoredo)

6) Com que objetivos uma empresa poderia indicar a um profissional seu um processo de *Coaching* ou uma Psicoterapia?

WG - Acho saudável que as empresas vejam seus contratados como pessoas capazes de desenvolvimento continuado e que invistam na qualificação deles através de cursos, workshops, seminários e congressos quando o resultado esperado é cognitivo, quando diz respeito à informação. Para a formação,

porém, o foco não é cognitivo, é atitudinal. Para esse fim, existem os processos de grupo, como team building e formação do líder/coach e outros de natureza individual, como o coaching executivo. Uma empresa séria leva seus executivos ao seu melhor desempenho técnico, gerencial e político, usando e recomendando todos esses recursos. Quanto a recomendar terapia, é preciso um cuidado redobrado para não invadir a intimidade das pessoas criando uma espécie de big brother (o do George Orwell, não essa pantomima da Globo), numa prática que se associa, muitas vezes, a essa indiscriminação entre o público e o privado que domina nossa vida midiaticizada. Uma empresa pode, no limite, sugerir terapia, nunca encaminhar. Já o coaching, entendo que ela pode sugerir, recomendar e encaminhar. De qualquer forma, caberá ao profissional decidir se o coach X é o que lhe convém. Se não houver afinidade, não haverá processo de mudança consistente.

BP (Arvoredo)

- 7) E para um profissional escolher, por sua própria conta, uma das duas, haveria algo mais a ser esclarecido, alguma dica específica?

WG - O critério de escolha entre coaching e terapia é o que se pretende. Se a demanda do cliente é melhorar como profissional, mesmo que para isso tenha que defrontar-se com questões emocionais que impactam em seu desempenho, o recomendado é coaching. Claro que caberá ao profissional que o atende ir até onde sua (dele, coach) formação permite e sugerir outro tipo de trabalho quando os temas pessoais parecerem constituir outra camada de demanda. Se o cliente busca uma reflexão sobre sua vida, seu desenvolvimento como pessoa, aí incluído o papel profissional, seu regime de vínculos afetivos, seus desejos e temores mais constantes, aí o desejável é uma psicoterapia. Já recebi clientes que diziam 'eu não vim aqui falar de minha mãe na minha infância, eu quero só aproveitar melhor as oportunidades de meu trabalho'. Essa é uma demanda por coaching. Também aparecem pessoas que rejeitam 'essas práticas funcionalistas e restritivas' e querem um mergulho nos sentidos mais abrangentes de suas vidas e de suas condicionantes internas. Essa é uma demanda por terapia.

BP (Arvoredo)

8) Você acha que tudo nestes nossos tempos de novas conquistas pode mudar de tal forma que a Psicoterapia passe a fazer sentido apenas para uns poucos privilegiados?

WG - Não. Francamente, acho essa ideia uma bobagem infinita e um contrassenso histórico. O que vem acontecendo é rigorosamente o oposto: a psicoterapia ganhando o estatuto de uma prática de desenvolvimento pessoal, para além das neuroses, das psicoses e de tudo o que fazia do terapeuta um 'médico de doido' umas décadas atrás. Cada vez mais gente se aplica a essa prática, que ganha extensão, versatilidade e abrangência. A psicoterapia não será substituída pelo coaching, que, ao contrário, tem encaminhado numerosas pessoas para aprofundar os ganhos obtidos no plano do papel profissional. Muitas vezes o coaching vem dando à pessoa a condição de reflexão que permite um mergulho mais profundo no seu funcionamento emocional e psíquico.

BP (Arvoredo)

9) O que acha do Coaching por telefone? E do virtual?

WG - Quando a relação entre o coach e seu cliente já se estabeleceu de forma presencial, é possível continuar o processo por meios eletrônicos. Sempre será infinitamente melhor usar o Skype que o telefone, que só parece razoável quando o cliente ficou retido na enchente e fala do seu carro sobre uma questão que não conviria adiar até a próxima sessão. Algumas empresas europeias e americanas contratam um pacote, proposto por elas, de cinco sessões presenciais e cinco virtuais, por exemplo. Eu até faço, mas sempre lamento a ausência física da pessoa, com sua linguagem de corpo, suas entonações típicas, o ritmo de sua respiração, os micro gestos do olhar, ou o pé que insiste em trepidar ao longo dos temas mais difíceis. Tenho atendido Executivos que vivem na Alemanha, em Portugal, na Inglaterra, nos Estados Unidos e até na China, por Skype. Mas todos eles estiveram comigo no início, ao vivo e com temperatura.

FEVEREIRO 2013

QUINTO CAPÍTULO

FORMAÇÃO DE LIDERANÇA/COACH

Por que falamos em Formação?

Porque nós, do Arvoredo, pioneiros neste trabalho, acreditamos que não há nenhuma possibilidade de algum profissional se transformar em Líder/Coach da noite para o dia, sem passar por uma formação específica. Para chegar lá, é absolutamente necessário que esse profissional possa se dedicar, durante algum tempo de sua vida, a se repensar: quem é, quais são seus valores e crenças, qual sua visão de mundo, como se relaciona com os outros, qual sua relação com o poder, como costuma “cuidar” de uma equipe, como tem expressado seu modo de ser em suas atitudes, no dia a dia.

Depois, é preciso saber aonde quer chegar, como pessoa e como profissional, para compreender o que tem realizado; qual sua real identificação com a organização na qual se encontra, para onde ela caminha e qual a sua função como colaborador no desenvolvimento dela.

Aí é hora de construir sua forma de liderar, aprendendo a fazer gestão de equipe, compreendendo muito bem tudo que se refere à gestão de mudanças.

Tudo isso exige um caminhar cuidadoso, percebendo a si mesmo no processo e todos os fenômenos que ele engloba. E nada disso acontece como num passe de mágica.

Não é fácil, como aconteceu com a palavra “líder”, que se despreendeu, no caso das empresas, de seu significado original para virar rótulo da função de todo aquele que está num posto que exija tomada de decisão e que, geralmente, tem sob sua responsabilidade uma ou mais equipes.

Antes disso, para se chamar alguém de líder, era necessário que essa pessoa demonstrasse a força de seu poder pessoal ou de sua

experiência, sua facilidade de atrair seguidores pelo brilhantismo de seu modo de ser, de se expressar e de seu fazer. Liderar, no sentido original, traz também a ideia de comando, direção, de ter o primeiro lugar em alguma classificação, ser cabeça de um movimento, sempre demonstrando, de forma implícita, suas condições ao exercer essa função.

Entretanto, nas organizações, muitos são alçados ao posto de líderes, sem terem sido preparados para tal, sem experiência suficiente e adequada à função. Daí o aparecimento da oferta de uma quantidade impressionante de cursos de liderança, com o objetivo de suprir essa lacuna.

Por isso falamos em Formação de Liderança/*Coach*, pois, para alguém se transformar em Líder/*Coach*, o caminho é bem diferente daquele de um curso de liderança. Líder, neste contexto, é muito mais do que um título em um cartão de visitas, é ser percebido como tal por seus “liderados” e pares. Não se trata de adquirir “ferramentas” de liderança, mas, como vimos acima, de mergulhar, de fato, num processo pessoal de transformação. Assim, liderar passa a ser não apenas um cargo, mas um estilo de vida capaz de gerar profundas mudanças na sociedade.

Como gostamos de dizer no Arvoredo, cada pessoa “é um universo insuspeitado de experiências vividas e elaboradas por todo o seu organismo, a despeito de sua vontade, dinâmica e continuamente, deixando-se transbordar pela pele, pela respiração, pela postura corporal, por suas expressões de rosto, seus gestos...”* e por tudo que ela expressa através da fala e realiza no mundo. Tomar consciência dessa riqueza pessoal e tirar dela o melhor para se exercer como pessoa e como profissional, nos diversos contextos nos quais se vive, é autoconhecer-se e se desenvolver, para realizar-se num nível de excelência digno do melhor que o Ser Humano pode expressar nesta vida.

Dessa forma, embora uns prefiram ser liderados e, não, líderes, é totalmente possível um profissional se desenvolver como Líder/*Coach*.

Características de um líder/*coach*

O Líder/*Coach* é aquele que trabalha em si atitudes semelhantes às de um Consultor *Coach*, sem, contudo, dar *Coaching* para sua equipe, mesmo que tenha se preparado também para isso. É muito importante que esta diferença fique bem clara: dar *Coaching* para alguém que trabalha com você é fazer uma mistura de papéis que vai prejudicar diretamente o andamento de tudo na sua área, sobretudo o seu relacionamento com os profissionais da sua equipe. Em geral, quem faz isso se acha no melhor dos mundos e é o último a perceber as péssimas consequências de seus atos que vão se instalando rapidamente à sua volta.

Aliás, a percepção, sim, é um fator primordial a ser desenvolvido durante a Formação do Líder/*Coach*. É ela que vai proporcionar a esse profissional a humildade necessária para o momento de “revisão de vida” e autoconhecimento que prepara o terreno para o nascimento do verdadeiro Líder/*Coach*.

Poucos se dão conta de como nossa percepção é instável: um dia você vê algo que já não é visto no dia seguinte e volta a ser visto um tempo depois, já diferente da vez anterior. Tudo depende do seu estado de alerta, da sua situação emocional naquele momento, do que está acontecendo na sua vida no período, da sua disponibilidade interna para receber o que está fora de você. Quase todos têm certeza de que viram, ouviram, sentiram tudo corretamente e mais do que qualquer outra pessoa que estivesse junto no mesmo momento, sem se dar conta da variabilidade da nossa forma de captar o mundo e a nós mesmos.

Um Líder/*Coach* inicia sua jornada observando a si mesmo para, depois, ampliar seu campo de visão, incluindo os demais e tudo que está a sua volta. O observador atento precisa, *a priori*, se proteger do envolvimento, isto é, perceber-se a ponto de conseguir separar aquilo que vê daquilo que o que vê lhe causa. Desenvolver esta objetividade requer prática e muitas e muitas horas de investimento exigente deste que é sujeito desta conquista.

Outro aspecto importante a ser bem cuidado pelo Líder/*Coach* é a comunicação. Costumamos dizer, no Arvoredo, que a comunicação é a avenida central de tudo que acontece numa empresa. É nela que se expressam facilidades e dificuldades dos processos diários em todas as áreas da organização.

Na relação do Líder/*Coach* com sua equipe, é primordial que haja clareza e objetividade na comunicação e, mais que isso, que o Líder consiga dominar bem a integração de sua linguagem verbal com a não/verbal. Aqui a tarefa é árdua, já que a maioria das pessoas cresceu e se desenvolveu sem ao menos ter tido a oportunidade de compreender que a comunicação é constituída de duas partes totalmente imbricadas: verbal e não/verbal.

A civilização ocidental valoriza muito mais o verbal e o coloca como referencial o tempo todo. Em geral, não nos foi dado compreender que, por mais que a linguagem falada seja importante, é a não/verbal, nossa linguagem primeira, que desperta imediatamente sensações e sentimentos que nos levam às mais diferentes reações. Não são as palavras ditas, mas o tom de voz de quem as disse o que causa impacto em todos nós. Quantas lembranças significativas, sem palavras, temos nas nossas vidas...

O Líder/*Coach* está atento para escolher as palavras mais adequadas a cada situação. Ele precisa fazer sempre uma limpeza de sua comunicação, para deixar fora dela dois defeitos muito comuns no dia a dia da nossa cultura: os preconceitos e as generalizações. Esses "defeitos", em geral, são produtos dos meios nos quais crescemos e com eles convivemos, até sem a percepção do que significam e do tanto que fazem mal à comunicação e a todos nela envolvidos.

Pensando no total da Liderança/*Coach* de uma organização, com todos os líderes bem preparados para esta função, a imagem que vem é a de um corpo, constituído de suas partes específicas, mas inteiro e bem identificado com os objetivos da empresa, partilhando das mesmas crenças e investindo numa estratégia construída por todos em direção à missão que a própria empresa se colocou como meta.

Levando em consideração os questionamentos que as novas gerações, a Y por excelência, vem colocando, através de suas atitudes no cotidiano das organizações, vemos que a aspiração às mudanças é grande e a necessidade delas também. É importante que a vida empresarial seja uma grande aventura conjunta, em busca dos melhores resultados para ela e para todos os envolvidos no processo. O desafio parece impossível?

As relações de vida e de trabalho estão mudando com uma velocidade incrível neste novo século, exigindo acuidade de visão e criatividade em busca de novas propostas que façam sentido na realização do Ser Humano.

O Líder/*Coach*, portanto, é aquele que trabalha sua visão e sabe usar a criatividade como possibilidade de transformação das relações nas velhas bases para algo novo de fato.

O dialogo aberto e franco, livre de preconceitos, somado ao interesse genuíno pelo Ser Humano, parece apontar um caminho a seguir, para criarmos uma relação de confiança entre equipes e líderes que nos permita melhores resultados, já que é imensa a riqueza da diversidade das gerações em um mesmo ambiente de trabalho, rápido e mutante.

Junto com os profissionais de diversas empresas que participaram do Curso Arvoredo/FIA, "*Coaching* (O líder/*Coach*)", levantamos muitas características que podem ser atribuídas especialmente a um Líder/*Coach*. Citamos aqui algumas delas:

a partir do autoconhecimento, ele é alguém que sabe ouvir de forma atenta e integral ou seja ouve além das palavras, sabe observar, é transparente, acata sugestões, tem humildade, estabelece confiança com e na equipe, lança desafios para a equipe resolver, é atencioso e generoso, inovador e criativo, estimula a criatividade da equipe, respeita as diferenças, trata as pessoas como pessoas, preocupa-se com as pessoas como um todo, respeita e é respeitado, dá *feedback* a todo instante, ajuda a equipe a ter visão de futuro, preocupa-se com a carreira dos subordinados, propõe reflexão, descentraliza o poder, sabe delegar, tem visão do negócio, faz crescer, acredita na potencialidade das pessoas individualmente e dos grupos, age com ética e integridade,

estimula a equipe a fazer sempre melhor, tem autocontrole, promove a comunicação na equipe, acolhe e encaminha as pessoas, acompanha o plano de ação de cada um da equipe, avalia, promove a participação de todos como grupo, acredita na capacidade de mudança do Ser Humano, possui a habilidade de falar no erro em particular e reconhecer e elogiar em grupo, tem foco em resultados.

Alguns gestores, diante dessa lista, têm a tendência de dizer: ah! O Líder/*Coach* é Deus!, o que quase significa “Só Deus consegue tudo isso, eu não preciso nem tentar”. Nessa hora é bom lembrarmos de que estamos falando da formação e do desenvolvimento para a excelência. E, por impossível que pareça, ao caminhar nesta direção, o profissional vai aos poucos incluindo em suas atitudes cada uma dessas características. Mas não significa que o Líder/*Coach* não erre, não tenha momentos difíceis, não experimente sensações e sentimentos complicados.

Precisamos nos lembrar também que o desenvolvimento pessoal não é, como se falava há mais tempo, comparável ao movimento de se galgar cada degrau de uma escada até se chegar ao topo: isto não existe. O movimento do desenvolver-se tem mais a ver com as ondas do mar que ora sobem, ora descem, ora são leves e brandas e ora são imensas e violentas. A *expertise* está em se saber lidar com todos os movimentos e, a cada vez que se domina mais uma etapa, a experiência adquirida é maior. É mais como numa espiral: a cada nova volta de altos e baixos, a pessoa se encontra numa volta acima da anterior.

Além disso, o desenvolvimento pessoal e profissional é patrimônio da pessoa, sua construção de vida neste planeta, com sua missão e propósitos específicos, estando ou não a serviço de uma empresa. E, neste sentido, é algo adquirido, investido, conquistado, que jamais será perdido, nem poderá ser “roubado” por ninguém.

Gestão de Equipe

Eis a principal tarefa de um Líder/*Coach*: fazer a gestão de sua ou suas equipes. É preciso voltarmos ao contexto empresarial para que se

compreenda esta afirmação, pois estamos falando de um ponto de vista que olha especialmente para o lugar das “pessoas” na organização.

Como dizemos há mais de 30 anos, no Arvoredo, quando as pessoas vão embora da empresa no final da tarde, ela não existe mais, ela não tem mais vida. É claro que, no mundo atual, no qual as pessoas estão ligadas através da internet e, muitas vezes, fazendo seu trabalho nos mais diferentes horários, alguma vida empresarial se prolonga virtualmente. Mas isto ainda não é uma concepção generalizada sobre a empresa viva. As empresas precisam oficializar isto como parte integrante de sua forma de atuar.

Mas, seja de um jeito ou de outro, uma organização é o inter-relacionamento de todas as suas unidades vivas, planejando e realizando projetos com os pés no presente e a visão no futuro. E uma equipe é uma unidade viva da organização.

Mas para que a equipe seja de fato uma unidade viva, cabe ao Líder/*Coach* cuidar que nela coexistam: conhecimento e confiança mútuos, inserção no contexto, visão do todo da empresa, reconhecimento das competências individuais, espírito de cooperação, competência profissional grupal e um claro objetivo comum a ser alcançado.

É o objetivo comum que norteia a formação, o desenvolvimento e a gestão da equipe. Ele precisa estar presente, ser conhecido e perseguido por todos, com o risco de virar apenas uma frase bonita colocada na entrada da empresa, para ser apenas lida pelos visitantes.

Uma questão que se coloca sempre, quando se fala em gestão de equipe, é a da motivação. Há uma linha de estudos que prefere não acreditar que se possa motivar alguém, muito menos uma equipe. Não fazemos parte desse grupo, ao contrário, acreditamos que todo Ser Humano é dotado naturalmente de curiosidade, sendo esta responsável por seu modo de se ligar aos outros e ao mundo externo. Quando algo ou alguém consegue fazê-lo se interessar de um modo ativo, imediatamente ele se envolve, quer saber, conhecer, realizar.

Sabemos, pessoalmente, que um convite bem feito para fazermos algo nos leva de forma diferente a realizar uma tarefa, ao contrário da simples obrigação. Isso basta para compreendermos como a motivação nos leva aos desafios, à satisfação de realizarmos projetos especiais, à alegria de atingirmos resultados inesperados no que fazemos. E quando os resultados têm a ver com a alegria estampada nos rostos de quem os recebe, então a realização pessoal e profissional se multiplica. A missão do Líder/*Coach* na motivação de sua equipe é quase condição *sine qua non* para ela se manter como uma unidade viva e plena de realizações.

Infelizmente, estamos numa época em que nos são apresentadas pelo mercado, a toda hora, propostas fáceis e rápidas para se chegar ao sucesso. A ingenuidade e a falta de investimento na cultura e na educação das nossas classes sociais acabam fazendo a felicidade, especialmente a financeira, desses propositores sem escrúpulos. São eles, na verdade, os que fazem algum sucesso se aproveitando dos outros. Sucesso este que, obviamente, não dura para sempre, à medida que aqueles que compram suas ideias não conseguem transformá-las no sucesso por eles prometido.

Construir uma carreira sólida exige ética, investimento constante, muita persistência e humildade. O Líder/*Coach* é responsável por iluminar o caminho para os profissionais de sua equipe se encontrarem a si mesmos e se desenvolverem. Fazendo uso constante do *feedback* e reconhecendo cada conquista deles, as condições para o verdadeiro sucesso se tornam mais concretas. As pessoas só se sentem motivadas se estiverem envolvidas, crescem se lhes parecer desafiador e sentem mais prazer e orgulho pelo que fazem, sendo reconhecidas.

Tudo isso só é possível porque um Líder/*Coach* sabe, como ele mesmo teve possibilidade de experimentar, que cada profissional de sua equipe é senhor e dono de seu próprio processo de desenvolvimento e de suas ações, que sua tarefa se limita a facilitar para o outro o que ele próprio busca, reconhecendo-o como sujeito do que faz. E este é o maior desafio tanto para um Líder/*Coach* como para um Consultor/*Coach*.

Gestão de mudanças

Na gestão de uma equipe o elemento constante é o gerenciamento de todas as mudanças que vão ocorrendo sem cessar. Um organismo vivo está sempre em movimento e tudo precisa ser visto, cuidado, trabalhado.

As mudanças podem ocorrer naturalmente em cada profissional e na equipe como fruto das transformações de cada um. Mas também podem ser fruto de um planejamento, como consequência de pressões da própria empresa ou externas a ela, como exigências do mercado.

Mudanças naturais acontecem sem aviso prévio e vão se instalando de tal modo que são percebidas, em geral, apenas *a posteriori*. Nesse caso, a tomada de consciência do que vai ocorrendo e a adaptação ao novo é que se tornam o processo mais importante.

Já a mudança planejada é um processo acompanhado do início ao fim. Ela precisa ser gerenciada e passa por etapas tais como: aquecimento para a mudança, promovendo o envolvimento dos profissionais no processo; orientação, com regras claras, antes de iniciar e durante todo o processo; acompanhamento dos resultados e avaliação durante o mesmo e ao final dele; retorno constante dos rumos e dos resultados de todo o movimento e retorno da avaliação final, para todos se apropriarem dos resultados em grupo.

A necessidade de mudança pode ser provocada por questões internas tais como mudanças obrigatórias pelo percurso da própria organização ou até por processos de fusão ou aquisição, tão comuns em nossos tempos. Outras mudanças podem ser provocadas por questões externas, tais como tecnologia, necessidades dos clientes, ação de concorrentes, oscilações do mercado e também exigências do ambiente político-social.

Gerenciar mudanças numa equipe não é tarefa muito fácil e, mais uma vez, nos obriga à lembrança de que ninguém muda ninguém, assim como ninguém desenvolve ninguém. É a própria pessoa que é sujeito e

dona de suas mudanças. E se, para alguns, a mudança é um ótimo desafio, para outros, ela vem carregada de medo e dificuldades. Portanto, o Líder/*Coach* deve ser bastante cuidadoso com cada um de sua equipe para que esses processos não se tornem pesados ou arrastados.

Richard Beckhard considera que as pessoas não resistem a mudanças, mas resistem a serem mudadas** e William Edward Deming, em suas prescrições para os programas de qualidade nas organizações, afirmava que nada muda se não ocorrer a transformação pessoal.***

Nossa proposta é, portanto, buscarmos um novo olhar a partir do conceito de Liderança/*Coach* e talvez nos lembrarmos da observação de Peter Senge quando afirma que "a liderança é a capacidade de uma comunidade humana configurar o seu futuro, e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos e necessários para que isto ocorra."****

Nesta era do conhecimento, da criatividade e da inovação, fala-se muito sobre transformação e mudanças nas organizações. Há muito os líderes foram considerados como pessoas capazes de comandar e influenciar. Os Líderes/*Coaches*, com muitas qualidades, fazem as coisas acontecerem porque demonstram ter visão, criatividade, carisma e inovam com grande velocidade.

ABRIL 2013

- * **O Visível do Invisível** (A Comunicação Não/Verbal na Dinâmica de grupo) Beatriz Pinheiro – Ed. Casa do Psicólogo
- ** **Organizational Transitions: Managing Complex Change** – Beckhard, Richard
- *** **Qualidade: A Revolução da Administração** – Deming, William Edward
- **** **The Dance of Change** – Senge, Peter

SEGUNDA PARTE

INTRODUÇÃO

Como dissemos na apresentação deste livro, organizamos na FIA (Fundação Instituto de Administração), em 2007, como uma realização ARVOREDO/FIA/PROGEP e extensão do nosso curso de Formação em *Coaching* (O Líder/Coach), um Seminário sobre o *Coaching* de Equipe no dia a dia das Organizações.

Coaching de Equipe foi o primeiro nome atribuído à ação de um Líder/Coach na gestão de sua equipe e o Seminário contou com a generosa apresentação de alguns alunos de seus projetos finais para o curso, projetos estes que eram planejados, realizados e documentados. E, como a metodologia Arvoredo proporciona transformação aos que a abraçam, naturalmente os trabalhos apresentados traziam em si resultados das transformações pessoais de seus autores, bem como as por eles operadas ao seu redor.

O Seminário se constituiu de uma série de três encontros, de fim de abril a início de julho, e cada um contou com a apresentação de um projeto principal, analisado por um profissional convidado, discutido também pelas professoras responsáveis pelo Seminário, Vivian Broge e Beatriz Pinheiro, apoiado pelo Prof. Joel Dutra que considerava importante que a Academia começasse a falar sobre *Coaching*.

Na segunda parte do programa de cada encontro, era o momento das questões trazidas pela plateia, constituída por alunos e ex-alunos do curso de Formação em *Coaching* (O Líder/Coach) e de professores e profissionais de áreas afins convidados pela coordenação do Seminário.

Depois de boa reflexão sobre o tema central, outro aluno apresentava um relato/*case* também aberto às questões de todos os presentes.

Como os trabalhos eram feitos a partir da vivência cotidiana dos alunos nas empresas em que trabalhavam, optamos por omitir os nomes das mesmas, bem como apresentar os autores por pseudônimos.

No primeiro encontro, Beatriz Pinheiro iniciou o Seminário desenhando o panorama do *Coaching* e a miscelânea de conceitos de *Coaching* no Brasil daquele momento, assim como o estágio em que se encontrava a Formação Arvoredo/FIA de Líderes/*Coaches*, pela qual já haviam passado até ali 78 participantes, profissionais de empresas diversas, em 6 diferentes grupos. Vivian Broge trouxe informações interessantes sobre a composição dos grupos e também o que havia de pesquisas e livros sobre *Coaching*, depois de ter pesquisado em bibliotecas e todas as Universidades de São Paulo (por volta de 20 livros em línguas diversas, chamando a atenção para o fato de não haver nenhum livro em italiano). Depois ela contou como seria a dinâmica do Seminário e apresentou as pessoas que iriam falar em seguida.

Importante se faz notar aqui a riqueza da troca profissional dos participantes dos grupos e do impacto da metodologia no crescimento de todos. O modo arvoredo de trabalhar a construção do “curso” e, conseqüentemente, do “grupo”, mobiliza todos os participantes de forma vital, abrindo um mundo de descobertas pessoais que influenciam em novo jeito de viver, seja pessoal ou profissionalmente. O conhecimento adquirido não é fruto de aulas expositivas ou de memorização de conceitos e textos, mas, sim, de uma eleição interna de cada participante, a partir de sua experiência com os temas tratados e dos exercícios aos quais se dedica no decorrer da formação, ultrapassando o período considerado de “curso”. É tão diferente dos cursos formais que alguns “alunos” se assustam no início e só depois de terem o *insight* do que está acontecendo com eles é que abraçam para valer a formação. E há até aqueles cujo *insight* só vai ocorrer algum tempo depois de terem finalizado o “curso”. Para os que compreendem desde o princípio, as transformações se dão de imediato, embora cada pessoa tenha seu ritmo próprio de aprender e de se desenvolver. Mas, a partir do momento que cada um se apropria de sua forma especial de se desenvolver, nunca mais ele para de ter novos *insights* que o fazem crescer e viver intensamente.

Passamos, então, a apresentar alguns dos trabalhos realizados e apresentados no Seminário.

PRIMEIRO TRABALHO

O IMPACTO DA FORMAÇÃO DO LÍDER/COACH NO DESENVOLVIMENTO DO GESTOR: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E GESTÃO DE CONFLITOS

1. Descrição do Tema

O tema **Relacionamento Interpessoal e Gestão de Conflitos** pelo qual optei trabalhar, diz respeito à relação com os outros que envolve competências fundamentais no desenvolvimento da carreira de um profissional, para o seu desempenho em uma empresa e também para o convívio social.

Relacionamento Interpessoal, na minha concepção e de forma simples, quer dizer a relação entre as pessoas, a busca ou a necessidade de interagir e comunicar-se com os demais, o olhar, a palavra proferida, o contato físico e o convívio em um mesmo ambiente, relações essas inevitáveis no mundo profissional e social, pois as pessoas interagem naturalmente.

As pessoas usam suas habilidades naturais de relacionar-se com os outros, como o poder pessoal e a assertividade ou as desenvolvem ao longo da vida, pois disso depende o que cada um obtém para conquistar seus objetivos nos âmbitos pessoal, profissional ou social.

Ao relacionarem-se entre si, as pessoas manifestam direta ou indiretamente suas crenças e seus valores pessoais, assim como sua forma de pensar, estando os objetivos pessoais associados a esses componentes.

Nesse contexto, um componente é adicionado ao mundo empresarial: a cultura das empresas; como a empresa e os colaboradores funcionam, o que é valorizado, o que efetivamente querem ambos e como isso é transmitido no dia a dia.

Gestão de Conflitos é a consequência do inter-relacionamento entre as pessoas no contexto da empresa, como são administrados os objetivos diferentes, formas de pensar divergentes, caráter pessoal,

comportamentos, ambições, pressão por resultados e hierarquia, dentro do que realmente a empresa valoriza na sua cultura interna, a estratégia, metas e objetivos e como são tomadas as decisões nesse contexto.

Sob o meu ponto de vista e filtros da minha percepção individual, observo uma complexa rede de relações e interesses de convergência duvidosa e que causam um impacto de dimensões variadas na missão pessoal e empresarial e disso dependerá o rumo de cada profissional no longo prazo.

2. Objetivo

Promover uma mudança pessoal, transformando relacionamentos interpessoais comprometidos para relacionamentos mais produtivos - reduzindo a geração de conflitos no meio profissional em que vivo, através do ajuste do comportamento agressivo para um nível adequado de inter-relação com as pessoas e grupos - buscando facilitar os processos decisórios, o encaminhamento de trabalhos ou projetos em que estou envolvido, além da melhoria da gestão da equipe pela qual sou responsável.

3. Justificativa

O motivo que me leva a escolher esse tema são os comportamentos percebidos em mim e nas pessoas com as quais convivo no trabalho, na empresa em que atuo, antes e depois do curso de Formação em *Coaching* (O Líder/Coach).

Ocupo a posição de Gerente de RH há dois anos e meio, tendo passado por cargos como Consultor Interno de RH e Analista de RH Sênior, somando-se sete anos e meio ao todo de trabalho na mesma empresa.

Tenho um comportamento bastante assertivo no sentido de me posicionar sinceramente sobre todos os temas nos quais estou envolvido e que dependem de uma decisão ou encaminhamento, quer sejam da equipe de RH ou temas gerais da empresa, em qualquer nível hierárquico em que ocorrem as situações e decisões.

Na realidade, pensava ser assertivo, mas percebi que tinha um comportamento agressivo: por não considerar totalmente e não observar determinados valores de um grupo com o qual interagia ou como

funcionava a estrutura informal da empresa e seus jogos de poder, quando me posicionava nas tomadas de decisão, fazia com que as minhas opiniões, por algumas vezes, causassem polêmicas e divisão do grupo em questão, assim como indecisão a respeito de alguns temas discutidos, ou ainda, inflexibilidade com relação a aceitar a opinião dos outros e pontos de vista diferentes dos meus, gerando conflitos.

Tal comportamento fazia com que algumas pessoas da equipe de RH ou de níveis hierárquicos de gerência e diretoria da empresa me usassem para confrontar temas polêmicos dentro de RH ou entre áreas, que deviam ser discutidos, mas sobre os quais essas pessoas não queriam se posicionar diretamente ou simplesmente discordar.

Por ter clara a minha missão de agente de mudanças dentro de RH e na empresa, estava totalmente voltado a atingir as metas e à conclusão de projetos que estivessem de acordo com os valores da empresa e com os conceitos difundidos pela área de RH corporativa, não considerando como foco o lado político das relações ou o modo como as pessoas funcionam.

Exemplo 1: Na forma como eu via, funcionava assim: em uma reunião de RH da qual participavam um Diretor, dois Gerentes e quatro Supervisores, eu e mais outra pessoa nos posicionávamos assertivamente; os demais se omitiam ou apoiavam ideias com as quais não concordavam a respeito dos temas que estavam sendo encaminhados por RH. Entretanto, nos bastidores, essas mesmas pessoas que apoiavam os projetos, na prática, nada faziam para que eles deslanchassem, embora o Diretor fizesse boa avaliação desses profissionais pelo “pseudo” bom relacionamento e pelo aparente apoio aos seus projetos e reforço da sua forma de pensar. Eu associava também tais comportamentos às necessidades básicas e de segurança daquelas pessoas em se manterem no emprego ou às necessidades sociais de serem aceitas por um grupo.

Exemplo 2: Às vezes, Diretores e Gerentes de outras áreas definiam certas responsabilidades para RH ou destinavam à área despesas que não pertenciam a ela. Quando essas questões não eram pertinentes a RH, eu sempre me posicionava no sentido de reverter, contando com um “suposto” apoio do Diretor, que, nos bastidores, fazia acordos diferentes com outros Diretores, no sentido de manter um bom relacionamento com todos. Nesses casos estavam estabelecidos os conflitos.

Em suma, observei que havia um “jogo” que, por vezes, suplantava qualquer propósito de RH e projetos bem intencionados, em troca de uma harmonia fictícia e bom relacionamento entre as pessoas, que eu não conseguia ver de fato, por ter foco em atingir metas e resultados e também na minha missão na empresa, ou seja, no que acreditava verdadeiramente – RH como agente de mudanças e o exercício responsável do papel de cada um da equipe.

Foi nesse contexto e após a ampliação de consciência proporcionada pela Formação em *Coaching*, as minhas observações e interações com o grupo (minhas com o grupo e entre os participantes), que me dei conta de que algumas situações vivenciadas eram realmente um “jogo” e que havia algumas pessoas com “modelos mentais” rígidos, com intenções duvidosas e caráter questionável, e que, na essência, estavam preocupadas consigo próprias, no sentido de crescer na carreira a qualquer preço ou manterem-se acomodadas em seus empregos: não estavam preocupadas com o grupo como um todo ou com os interesses da empresa como objetivo comum.

Por outro lado, percebi também que conseguia ver somente o que os filtros da minha percepção permitiam, considerando que acreditava em tudo na empresa (filosofia, valores) e também na minha postura como profissional de RH. Não conseguia perceber que o relacionamento político é importante para conquistar adesões a projetos ou investimentos; e não considerava que as pessoas têm formas diferentes de pensar e que isso ajuda na diversidade das opiniões do grupo.

Vale dizer que conquistei várias coisas na empresa durante o período a que me refiro nesse depoimento, mas que algumas me custaram muito caro, pelo desgaste proporcionado e por terem comprometido alguns relacionamentos.

4. Procedimentos

A partir dessa tomada de consciência, de uma auto percepção e outras atitudes desenvolvidas como líder/*coach*, naturalmente descobri um cenário novo e comecei a ver as mesmas pessoas e os temas com os quais estou envolvido na empresa, de uma forma diferente: desse ponto em diante, vislumbrei uma mudança pessoal, no sentido de obter o que queria sem conflitos com as pessoas e de um modo mais prazeroso para todos, sem deixar de ser assertivo; entendi que cada pessoa funciona de

um jeito diferente, de acordo com sua personalidade, seus valores, sua história de vida, suas experiências e seus objetivos pessoais; além de tudo isso, comecei a entender a estrutura informal da empresa, expressa através de sua cultura organizacional.

Para detalhar o desenvolvimento de uma verdadeira atitude assertiva, devo comentar que ele ocorreu dentro de um processo natural de ampliação da consciência: a partir da assimilação, no dia a dia, de instrumentos adequados à função de um líder/coach (observação da comunicação verbal e não/verbal, além do *feedback* de algumas pessoas da equipe, que tentavam em vão se comunicar comigo, por eu não usar o “saber escutar”). Aos poucos, fui dando espaço para as pessoas e para mim mesmo.

No exercício da auto-percepção, pude observar os meus comportamentos através do conhecimento e vivência dos “saberes”, propostos pela Formação Arvoredo, acolher, ver, escutar, colocar-se no lugar do outro, interferir e usar o poder e tomar decisões. Assim, fui descobrindo as características que tinha que desenvolver em mim, tais como escuta atenta, acolhimento, percepção aguçada e humildade.

Meu processo ocorreu naturalmente no dia a dia e na interação com as pessoas, em um exercício constante de observação do que elas comunicam de fato e um grande esforço pessoal para escutá-las.

De forma prática, alguns comportamentos estão em processo de mudança na minha transformação pessoal:

- **Observação, Acolhimento e Escuta Atenta:** observar e escutar o que as pessoas dizem e esperar que as pessoas falem primeiro, por completo, antes de me colocar ou dar a minha opinião sobre o tema. Comento que, antes, as pessoas da equipe colocavam um tema e me perguntavam, ao final, o que fazer; por algumas vezes, além de não deixá-las terminarem de falar, já dava a decisão que as mesmas deviam tomar, ou seja, não as deixava pensar. Hoje, mais consciente do meu papel de líder/coach, procuro deixar a pessoa concluir o tema (confesso que ainda faço um grande esforço) e em seguida pergunto a ela o que faria/o que ela vai fazer.

Além de aprimorar o processo de acolhimento e escuta atenta, descobri que, em 90% (noventa por cento) dos temas expostos, as pessoas sabem exatamente o que devem fazer e qual decisão tomar, ou seja, a autonomia da equipe depende do gestor para a conquista de um certo

nível de autogestão, no qual as pessoas tomam as melhores decisões e comunicam ao gestor.

Melhorias percebidas: mais assuntos tratados e decididos, otimização do tempo da equipe como um todo, pois hoje se decide mais rápido; aumento do nível de iniciativa das pessoas e estabelecimento de um relacionamento de confiança entre os componentes da equipe.

- **Assertividade, Intervenção e Gestão de Conflitos:** mudança na estratégia de relacionamento com os gestores dentro de RH e na empresa como um todo, para assuntos polêmicos e conflitos gerados. Atualmente, procuro saber exatamente o que está acontecendo nos temas em que estou envolvido, no sentido de levantar mais detalhes, buscar saber a opinião das pessoas e o que elas pensam, antes de me posicionar e me expor desnecessariamente. Para temas que geram conflitos, procuro direcionar para meu Diretor se posicionar primeiro, pois assim poderei apoiar sua decisão e seguirmos no mesmo caminho, de maneira mais harmônica.

Os conflitos que antes aconteciam entre o meu Diretor e eu, se aparecerem atualmente, ficam em níveis hierárquicos de mesma responsabilidade, ou seja, de diretoria.

Do mesmo modo, se não concordo com algo, tento influenciar o meu Diretor ou o Diretor responsável pelo que está se passando para verificar se eles apoiam, para seguir com a questão com um grupo de pessoas.

Melhorias percebidas: redução geral de conflitos com os níveis de Diretoria, obtenção de aprovação para projetos específicos e apoio aos trabalhos no dia a dia.

- **Responsabilizar as Pessoas Adequadas:** transferência de responsabilidade para os níveis de direito dentro da estrutura hierárquica da empresa.

Via-me constantemente tomando partido e decisões que não eram da minha responsabilidade diretamente, muito mais pela ansiedade de ver os assuntos resolvidos. Porém isto causava conflitos, pois eu passava por cima até dos níveis hierárquicos acima. Mudar este comportamento foi algo difícil de fazer, pois me considero uma pessoa com facilidade para tomada de decisões; mas, ao ter consciência do papel de cada um, ficou mais fácil aceitar o posicionamento daqueles que são realmente responsáveis pelos temas em discussão.

Melhorias percebidas: redução dos conflitos que me envolvia e mais tempo priorizado com a equipe que gerencio. O fato de me desvincular de alguns assuntos que não eram de responsabilidade no meu nível, fizeram com que pudesse passar mais tempo discutindo outros assuntos

com a equipe de RH, assuntos esses mais pertinentes às minhas responsabilidades.

- **Relacionamento com a Equipe e com Gestores:** aproximação da equipe, conhecendo cada um de uma forma mais profunda, reduzindo “pré-conceitos”, descentralizando decisões e delegando atividades, para que, ao mesmo tempo em que me aproximo da equipe, possa dar mais atenção aos gestores e foco nas demandas organizacionais. Assim consigo estar mais perto de tudo que a empresa considera relevante e amplio as minhas capacidades pessoais.

- **Feedback:** adoção de um comportamento voltado para o *feedback* contínuo.

Percebi que, a partir do momento em que comecei a dar *feedbacks*, não consegui mais parar, pois é um processo contínuo e torna-se uma responsabilidade natural do líder/*coach*, inadiável para o meio em que vivo.

Percebi também que dá muito trabalho dar *feedbacks*, mas que é algo imprescindível no ambiente profissional e no relacionamento com as pessoas de qualquer nível hierárquico da empresa.

Aprendo muito com o processo e acredito que as pessoas ficam mais abertas a tudo que envolve a comunicação e ao foco no trabalho.

Outro ponto importante que consegui trabalhar foi ao dar e receber *feedbacks*, separar os aspectos pessoais do tema em si; assim consigo reduzir os conflitos, pois trato tudo de forma profissional e, não, pessoal.

Melhorias percebidas: *feedbacks* diários, conclusão da avaliação anual de desempenho com todas as pessoas da equipe, pontuando todos os aspectos que vejo como positivos e também aqueles que percebo como pontos a serem desenvolvidos.

- **Desenvolvimento da Equipe:** consegui de fato acompanhar mais de perto o desenvolvimento da equipe, processo este que já havia iniciado antes do curso, mas a ênfase foi maior com a ampliação da consciência como líder/*coach*.

A partir das avaliações de desempenho, *feedbacks* contínuos e demanda organizacional, consegui que as pessoas se direcionassem melhor em suas carreiras e as necessidades dentro de RH, de acordo com suas competências, interesses e capacidades pessoais. Durante o último ano, vários desses profissionais ampliaram suas capacidades pessoais e, em especial, três delas estão em posições diferentes daquelas que estavam anteriormente; além de terem recebido promoções, deslançaram em

suas respectivas carreiras e obtiveram resultados importantes durante o ano.

5. Conclusões

Hoje estou consciente de que tenho muitos aspectos a desenvolver como líder/*coach* e por isso visualizo uma contínua mudança pessoal, o que me faz ampliar constantemente a minha consciência e, conseqüentemente, redirecionar os meus objetivos, melhorando o meu desempenho profissional na empresa, além de procurar constantemente ser uma pessoa melhor.

Devo confessar que, em alguns momentos, acreditava ser um esforço grande demais até reconhecer que havia algo a mudar, mas que, ao mesmo tempo, me abria caminhos novos; e a transformação lenta, mas contínua, dos meus comportamentos me fazia seguir em frente.

A tomada de consciência é algo bastante difícil, pois já tenho uma história de vida construída e vários anos de trabalho e atuação profissional. Para mim, custa muito mudar um comportamento, mas, ao mesmo tempo, sempre estive aberto a aprender diariamente. Hoje procuro acordar sabendo que posso e devo aprender algo novo todos os dias, entendendo que o conhecimento pode surgir em qualquer campo da empresa, nos âmbitos em que dela participo.

Conclusão Final

Acredito que consegui evoluir em relação ao tema proposto (Relacionamento Interpessoal e Gestão de Conflitos) e objetivo definido (Promover uma mudança pessoal, transformando relacionamentos interpessoais comprometidos para relacionamentos mais produtivos - reduzindo a geração de conflitos no meio profissional em que vivo, através do ajuste do comportamento agressivo para um nível adequado de inter-relação com as pessoas e grupos - buscando facilitar os processos decisórios, o encaminhamento de trabalhos ou projetos em que estou envolvido, além da melhoria da gestão da equipe pela qual sou responsável), pois, em geral, estou olhando várias situações do dia a dia de outra forma, obtendo resultados na gestão do tempo, redução dos conflitos, agilidade nas decisões, melhoria na interação com a equipe e gestores da empresa e desenvolvimento da equipe, além de adotar uma atitude de *feedbacks* constantes.

Ao reconhecer que ainda tenho muito a evoluir como pessoa e como profissional vou, sem pressa, caminhando para me tornar um ser humano melhor.

Tomaz Angelino**Formado em Administração de Empresas****Pós-Graduado em Gestão de RH****20 anos de experiência em RH em empresas nacionais e multinacionais****No momento da apresentação, Gerente de RH numa Empresa Multinacional**

O profissional convidado para o encontro para analisar o trabalho feito por Tomaz Angelino foi João Luiz Pasqual que, além de ter integrado a primeira turma do curso “*Coaching (O Líder/Coach)*”, acabava de voltar da França, onde fazia a Formação de *Consulting and Coaching for Change* no INSEAD (naquele momento, ele ainda não fazia parte da Equipe Arvoredo mas, sim, ocupava o cargo de Diretor Executivo Financeiro responsável pela área internacional do Banco Real S.A. – Grupo ABN AMRO e já tinha os certificados de *Coach e Máster Coach* pelo *Integrated Coaching Institute - ICI*).

Tomaz apresentou seu trabalho detalhadamente, ilustrando, com vários exemplos, a quantidade de possibilidades de inter-relacionamento dentro de uma empresa e as situações de conflito por ele vivenciadas e ou observadas e as soluções para elas encontradas.

Algumas declarações de Tomaz durante sua exposição valem a pena serem aqui registradas:

- 1) você pode estar dentro da empresa trabalhando e não perceber o que se passa à sua volta; trabalhar consciente da estrutura em que se está é outra coisa
- 2) é muito importante saber como funciona a empresa: o que é óbvio e o que é sutil
- 3) é preciso saber como são tomadas as decisões dentro da empresa
- 4) quando você começa a tomar consciência de tudo isso, você também começa a se conhecer melhor, a entender como você age com relação às pessoas e aos projetos
- 5) se você fala mais do que escuta, dificilmente vai perceber o que realmente está acontecendo

- 6) se você fala muito as pessoas podem usar sua fala para se expressarem através dela, mas elas mesmas permanecem quietas e não se comprometem
- 7) eu me achava muito assertivo mas quando passei a me observar percebi que era muito agressivo: falava o que pensava, com o tom de voz que desejava e tomava decisões mesmo passando por cima dos Diretores e da minha equipe e só depois entendi porque muitas vezes não tinha respaldo para minhas decisões
- 8) a observação atenta abre um leque de situações diante de você que antes eram inimagináveis; “através dela fui me conhecendo e percebendo que precisava mudar”
- 9) quantas vezes a gente diz ao outro o que fazer sem ouvi-lo; junto com o processo de transformação pessoal é preciso saber trabalhar a humildade (é aí que se vê que antes você se achava com todo o poder e, na verdade, nada sabia da realidade; ao exercitar a humildade é que se descobre que é nela que se encontra a verdadeira força do líder)
- 10) num projeto, as pessoas envolvidas têm crenças diferentes; é, pois, muito importante conceituar tudo muito bem para se alinhar a forma de atuar de todos os envolvidos no mesmo projeto
- 11) perceber os próprios erros de atuação é muito difícil mas só assim é que se inicia uma transformação; não é de repente, é aos poucos que a gente vai experimentando outro jeito de ser
- 12) quando você é controlador, tudo é deixado para você decidir, isto é, você carrega muito mais peso do que seria necessário; ao escutar os outros você pode levá-los a decidir a partir do ponto de vista deles; você delega mais, confia mais e fica mais livre para mobilizar outros projetos
- 13) quando você se transforma, as relações com os outros se transformam também, as relações com a equipe mudam; é quase como se se começasse tudo do zero para estabelecer nova estrutura de funcionamento; ao saber observar você conhece melhor sua equipe, conhece o *timing* de cada um e acaba compreendendo sua verdadeira função: facilitar o desenvolvimento de cada um
- 14) um instrumento importantíssimo nessas novas relações que se vão estruturando com a equipe é o uso adequado do *feedback* constante; quando isso acontece, a equipe cresce e passa a se autogerir e equipe autogerida não necessita tanto de um gestor o tempo todo perto
- 15) quando cresce nossa consciência de tudo à nossa volta e sobre nós mesmos, isto pode ser um processo impactante (de repente é necessário a gente ser uma pessoa diferente, um profissional

diferente mesmo que se tenha 20 anos de profissão) mas é irreversível; a tomada de consciência que faz a gente crescer transforma-se num processo contínuo

- 16) fazer cursos para melhorar alguma *performance* não adianta de nada pois só se muda a partir da autoconsciência de como se está; é a própria pessoa que compreende, ao se observar no dia a dia, como e onde está e só ela pode se transformar (por exemplo, de nada adianta dizer a alguém que ele precisa mudar sua gestão do tempo; apenas ele mesmo percebendo sua própria desorganização e compreendendo onde precisa começar a mudar é que vai surtir efeito)

Ao longo da exposição de Tomaz e ao final dela, João Luiz Pasqual já iniciou as questões que deveria colocar sobre o trabalho e a experiência do apresentador. Foram elas:

- 1) Você relacionou algumas vezes assertividade e agressividade; gostaria de saber o que foi mais difícil para você mudar? (a linha de raciocínio que Tomaz desenvolveu para a resposta foi sobre a própria dificuldade da mudança)
- 2) Como você deixou os outros perceberem sua mudança? (nesta questão ele coloca que os outros percebem rapidamente e questionam: por que antes você fazia assim e agora está fazendo de outra forma?; para alguns questionamentos é necessário até pedir desculpas por jeitos de fazer anteriormente)
- 3) Como você faz para mudar? (aqui Tomaz deu ênfase na sequência do pensar, raciocinar, observar sem cessar)
- 4) Como você se sente agora não sendo tão necessário para sua equipe? (nesta, ele explica que ainda está em processo, mas que tem outros objetivos na empresa e, se não colaborar para que sua equipe seja independente, jamais vai conseguir fazer outras coisas; ele pensa inclusive na importância de preparar desde já seu sucessor na área para que haja crescimento e mudança)
- 5) Entre um sonho e o desejo, se você pudesse voltar aqui daqui a uns dois, três anos, que Tomaz você apresentaria para a gente? (o mais importante para ele seria trabalhar sempre mais a humildade; muitos acham que o importante na empresa é fazer tudo para aparecer, mas, na verdade, à medida que você se torna estratégico, você é quem sua competência diz que você é; assim, o importante é investir todo dia na humildade).

Nesse momento, Vivian Broge pede que Tomaz conte ali algo que tinha comentado anteriormente, que, a certa altura em seu processo, ele se

depara com vários “Tomazinhos” na sua equipe. Tomaz, então, conta que antes, quando ele via alguém da equipe tratando de situações assertivamente e até agressivamente, achava que eles estavam resolvendo problemas. Depois, quando foi se transformando, ele se assusta com o que vê. Ele exclama: “Caramba! Como o líder tem responsabilidade!” Ele chama a atenção sobre como o líder deixa seu modelo impresso nos outros. E hoje tem que fazer o trabalho inverso, tentando ajudar as pessoas a reconhecerem que aquela não é a melhor forma de fazer as coisas. “É impressionante como o líder é modelo. É como pai e mãe para os filhos, a representação se dá ali na hora. Então, outro ponto importante é como reverter uma situação que você mesmo criou. E olhe que você pode sair da empresa e deixar pessoas assim tão atrapalhadas. É imensa a responsabilidade do líder”.

E aqui não podemos, hoje, nos furtar de comentar que seria um grande salto de qualidade no mundo, mas especialmente para o nosso Brasil, se as pessoas que se encontram em posição de liderança seja nas empresas, seja em qualquer trabalho que façam ou na política, nas famílias, e até socialmente, se lembrassem de que, conscientes ou não, estão passando um modelo para todos que os cercam.

JUNHO 2013

SEGUNDO TRABALHO

APRESENTAÇÃO

O segundo encontro do Seminário foi aberto por Beatriz Pinheiro, agradecendo a presença de todos, em especial de Cláudio Mineto que viera de Campinas especialmente para o trabalho. Cláudio é Consultor, Sócio Diretor da Mineto, especialista em *e-learning* que vinha acompanhando o curso de Formação em *Coaching*, dando apoio aos alunos como parceiro no nosso trabalho com o programa multimídia do Arvoredo usado na Formação.

Em seguida, Beatriz lembrou alguns pontos mencionados no primeiro encontro, importantes naquele momento, tais como: *Coaching* é uma palavra chave num desordenado mercado em busca de sobrevivência na globalização, que dá margem à inclusão das mais variadas atividades; o de que se estava tratando ali, ao se falar em *Coaching*, era de processos de desenvolvimento pessoal e profissional, um conceito amplo no qual cabem outras atividades e, por isso mesmo, era necessário se olhar de perto o conceito de *Coaching*; enquanto posição teórico-acadêmica, a postura da coordenação do Seminário era de recusa à aplicação do conceito de *Coaching* a práticas que já existiam anteriormente; o *Coaching* era naquele momento, e ainda é, algo novo, fundamentado na prática da democracia dentro das organizações, isto é, uma mudança que vem acontecendo há algum tempo que está ligada a uma postura democrática que passa a reconhecer a capacidade das pessoas e a competência coletiva; é um outro momento na história das Organizações, no qual se passa a questionar o funcionamento hierárquico, coisa que ficou arraigada dentro das pessoas por gerações; assim, o momento era e continuará sendo de transformação, no qual o *Coaching* tem papel preponderante.

É oportuno lembrar que todo o movimento das ruas no Brasil de hoje (2013) traz em si a questão da transformação da expressão do povo para uma linguagem ainda não experimentada antes no País e que questiona o funcionamento hierárquico das várias instâncias do governo brasileiro. Trata-se de uma busca de se resolver de uma nova forma os problemas essenciais de toda a população. Há um novo desconhecido no

ar que se coloca como abertura para o futuro da representatividade do povo brasileiro em novas formas de se governar.

Ao realizar o projeto final do curso de Formação em *Coaching* (O Líder *Coach*), o profissional (aluno) participante mostra, concretamente, como um Líder/*Coach* atua e obtém resultados, como vimos no excelente trabalho apresentado no capítulo anterior e veremos nesses próximos.

Mas, lembrou Beatriz, o próprio Seminário dá a todos os presentes um espaço inovador, a possibilidade de troca e reflexão sobre os projetos, inclusive com a interferência de excelentes profissionais convidados, acabando por promover um salto qualitativo nos objetivos iniciais da realização dos mesmos. Ali estavam todos refletindo sobre realizações de fato dos profissionais envolvidos, ampliando a reflexão e a percepção das possibilidades e das concretizações do conceito de *Coaching*.

O TRABALHO

NOSSA EQUIPE EM ALTA PERFORMANCE

**Como atingiremos níveis ótimos de resultado,
trabalhando com satisfação, cooperação e elevando
a autoestima e o potencial individual de
cada membro do grupo**

1. Descrição do tema

Este projeto, com título bastante ambicioso, consistiu em preparar as pessoas nele envolvidas para pensarem muito além do resultado imediato esperado no desempenho de suas funções.

2. Objetivo

Como atingir níveis ótimos de resultado, trabalhando com satisfação, cooperação e elevando a autoestima e o potencial individual de cada membro do grupo.

3. Justificativa

O projeto começou em outubro de 2004 quando, depois de dois anos de atuação no mercado fonográfico, fui convidado a retornar ao setor financeiro como Gerente Geral de uma agência de um grande Banco. A agência estava instalada em um prédio de cerca de 300 m², com um *layout* que dificultava a ação da equipe comercial que contava, então, com seis pessoas, gerente geral incluído.

Ao observar o potencial do mercado, gerado pela boa localização da agência e pela marca muito forte e respeitada que tinha o Banco, achei que tudo estava subdimensionado. Mas, como pedir mais infraestrutura e aumento de quadro de funcionários ao banqueiro sem antes mostrar resultado?

Como as condições físicas e o histórico daquela agência não eram favoráveis, a autoestima estava muito abalada, e isso influenciava fortemente no desempenho do grupo.

O trabalho foi feito visando atingir o status de “Equipe de Alta Performance”, traduzido como *“uma equipe que entrega mais do que o resultado esperado, de maneira consistente e continuada, em um ambiente desenvolvimento pessoal e satisfação com o trabalho”*.

Para que isso acontecesse foi importante facilitar a correta posição da equipe em relação aos objetivos e metas do Banco e fazermos um planejamento com envolvimento e participação de todos para o alcance e a superação dos objetivos imediatos e de médio prazo, determinados pela diretoria.

O diferencial desse trabalho foi o fato de que as metas quantitativas, que dão sustentação e credibilidade ao projeto, não foram as únicas a serem consideradas.

Usando as posturas de um *Coach* de Equipe, um Líder/*Coach*, procuramos entender e conhecer as ambições, qualidades e limitações de cada membro do grupo de modo a nos posicionarmos aumentando a sinergia do grupo, visando um resultado maior e de melhor qualidade do que vínhamos obtendo.

Sabemos que, de pessoas diferentes, obtemos resultados diferentes, mas, de equipes assumidamente heterogêneas, podemos obter ótimos resultados, desde que as diferenças sejam respeitadas ou, melhor ainda, exploradas.

4. Procedimentos

- **O que foi feito**

Para que toda a equipe se mantivesse motivada e continuasse investindo em seu autodesenvolvimento:

1- procuramos mostrar todas as oportunidades existentes dentro da organização e no mercado como um todo, deixando claro que a capacitação e os resultados pessoais, além de serem úteis para a equipe, são um legado inalienável.

2- exaltamos todas as conquistas, promoções ou qualquer outro evento que poderia servir de exemplo e motivação para a equipe ou para um membro individualmente.

Esse método foi aplicado desde novembro de 2005 e foi se aperfeiçoando, parte em decorrência do que fui interiorizando no curso de *Coaching* (O Líder/Coach) na FIA (FEA/USP) e parte também devido à evolução e ao amadurecimento do grupo.

- **Uma preocupação especial**

Uma das preocupações nesse contexto foi a de aliar cooperação com competitividade. Não podíamos perder a competitividade interna, entre os membros do grupo, mas não poderíamos deixar essa competitividade se sobrepor à cooperação, fator determinante para o resultado de todas as equipes envolvidas.

- **Uma solução especial**

Resolvemos esse problema através de reuniões periódicas onde cada um mostrava as suas ações e em que essas ações contribuiriam ou poderiam contribuir para o desempenho ou resultado dos colegas.

Parte dessas reuniões era usada para que um voluntário apresentasse um assunto de seu interesse particular para os demais, com isso nos conhecíamos melhor, aumentávamos a confiança mútua, desenvolvíamos a habilidade de falar em público e proporcionávamos a toda equipe a oportunidade de aprender a preparar uma reunião, já que o voluntário ficava encarregado também de prepará-la e conduzi-la, com o meu apoio para o que fosse necessário.

5. O Processo

No começo do trabalho isso ficou um pouco forçado, parecia que nem todos percebiam os benefícios da cooperação. Como a equipe cresceu muito, com vários membros vindos de outras instituições, eu inclusive, entendi que seria uma questão de tempo para que a confiança se

estabelecesse e o trabalho em equipe ocorresse com naturalidade, o que de fato aconteceu. O importante foi não mudar o método combinado enquanto o relacionamento amadurecia.

Eu, como gestor, interessado no desenvolvimento da equipe e nos resultados da agência, ainda não estava satisfeito, pois os resultados numéricos eram frágeis mas com indicadores firmes de alta.

Em termos qualitativos, sabia que, uma vez atingidos os patamares esperados, os resultados seriam sustentáveis, pois foram construídos sobre uma base sólida de relacionamento e confiança, tanto entre os membros da equipe quanto entre ela e os clientes.

A melhora na qualidade dos serviços prestados foi gritante e chegava à equipe através de comentários dos clientes e principalmente através da preferência que nos era concedida quando disputávamos algum tipo de negócio com a concorrência.

Esse foi mais um fator motivador que evidenciava os benefícios da nossa ação, pois, com funcionários e clientes satisfeitos, o resultado final também deixou a empresa satisfeita.

A empresa ficou satisfeita não só com o resultado numérico, quantitativo, mas também com a preparação da equipe que foi, em grande medida, aproveitada em outros departamentos, agências de maior porte e em vários projetos internos que requeriam pessoas motivadas e preparadas e que se arriscavam a “olhar fora do quadrado”.

Tivemos casos de promoções internas, com aproveitamento de membros da equipe operacional na área comercial, transferência de uma subgerente para o departamento de RH da matriz, perfeita sintonia entre as áreas comercial e operacional, além do engajamento de funcionários que anteriormente se mostravam totalmente alheios aos objetivos do grupo.

Os resultados surgiram, porém sabíamos que se tratava de uma ação de longo prazo, ou melhor, por se tratar de um trabalho de melhoria continua ele não deveria ter prazo. Com os resultados numéricos atingidos, o desenvolvimento da equipe entraria em um círculo virtuoso que se renovaria a cada promoção ou transferência de um membro do grupo.

6. Conclusão

Ao sair daquela agência, em setembro de 2007, a equipe comercial contava com 13 pessoas e tínhamos mudado para um prédio moderno e confortável de 1000m².

Sabemos que não existe desenvolvimento de equipe e de pessoas se não houver resultado, mas sabemos também que os resultados, conseguidos à custa de pressão e autocracia desmedidas, são efêmeros e que os custos de se manter as equipes trabalhando nesse regime são muito maiores, tanto em termos financeiros, decorrentes do *turn over* gerado, quanto o referente à energia desprendida e ao *stress* do pessoal.

Esse projeto visou criar e manter um ambiente propício para que fossem atingidas todas as metas da organização, de forma sustentável, com o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe, de maneira prazerosa, porém responsável e firme.

Com o resultado obtido reforcei minha crença de que o desenvolvimento e capacitação das equipes deve ser um objetivo eterno de todo gestor comprometido com a empresa e com a sociedade.

Luiz Eduardo Neves Loureiro

Graduado em Administração de Empresas

MBA em Gestão Empresarial

Certificado pela AmBid

Pós-Graduado em Gestão Organizacional em RH

Experiência na área comercial, no mercado financeiro, no varejo

Consultor em Gestão de Empresas não financeiras

Escreve regularmente artigos para periódicos sobre vida executiva

O profissional convidado para analisar o trabalho de Luiz Eduardo foi apresentado por Vivian Broge: Fernando Carvalho Lima, era naquele momento presidente da FabriCO, empresa especializada na produção de conteúdos personalizados de *E-learning* e de soluções de Gestão do Conhecimento; graduado em Psicologia com especialização em Gestão Estratégica, Administração de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Fernando acumulava mais de 30 anos de trabalho em RH, tendo sido Diretor de RH e Executivo em grandes Corporações como Perdigão Agroindústria, Votorantim Cimentos, Nortel

Networks, Organizações Odebrecht, Banco Safra, Credicard/Citybank e Embraer, além de ser membro do Comitê de criação do CONARH/ABRH e Presidente da SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, empresa sem fins lucrativos.

Fernando, com sua ampla e profunda experiência em desenvolvimento e gestão estratégica de pessoas, iniciou parabenizando Luiz pela beleza do caso: “Parabéns, Luiz, nosso desafio agora será problematizar este tema. A impressão que tive e que imagino que vocês todos tiveram também é que a beleza do caso está neste impacto pessoal sofrido por você. No fundo, eu sinto que você relatou o seu processo de transformação em Líder/*Coach*. Parecia que você estava contando a história do grupo, mas você estava contando o seu processo”.

Nosso mediador ainda ressalta que os profissionais de Recursos Humanos também têm seus sonhos e que um deles é ver o dia em que a gestão de pessoas será uma responsabilidade do gestor, do líder e, não, da área de RH. Em sua experiência profissional, ao longo de muitos anos, percebeu que quando uma empresa ou equipe não tem problemas a responsabilidade é atribuída ao gestor; já quando existem problemas é atribuída a responsabilidade ao RH. Fernando citou, então, uma frase que ouviu do Luxemburgo (o técnico de futebol) naqueles dias, que se encaixava nesse problema: “**Eu** ganho, **nós** empatamos e **vocês** perdem”. Segundo Fernando, a apresentação do case de Luiz Eduardo é uma contestação a esse paradigma.

Destacamos abaixo algumas das falas de Luiz Eduardo em sua exposição:

- 1) É importante destacar que uma equipe só é de alta performance quando todos os seus participantes topam o desafio, ou seja, não basta somente o líder estar comprometido com isto. “Eu sou um membro da equipe e participo igualmente, como todos os outros. Por este motivo o trabalho é intitulado “Nossa” equipe de alta performance.
- 2) É muito importante entender para além das metas formais; é preciso conhecer as metas das pessoas e não somente as metas da empresa.
- 3) Um líder/*coach* sabe aproveitar as diferenças e isto é bastante sutil. Quando você começa a tomar consciência de tudo, você como líder

- passa a incluir todas as pessoas e a riqueza da diversidade delas para gerar valor.
- 4) O grande diferencial é as pessoas crescerem junto com os números, é isso que faz sentido pra gente; infelizmente, o que se vê muito nas empresas é os números crescendo e as pessoas se acabando; “não digo que seja regra geral, mas, infelizmente, está muito comum no mundo corporativo”.
 - 5) É pouco possível, na dinâmica atual, planejar para depois agir: estas duas coisas andam em paralelo.
 - 6) Um projeto de desenvolvimento de equipe para ser efetivo tem de estar em linha com a filosofia, a missão, a visão e a identidade da empresa.
 - 7) É muito importante exaltar e celebrar todas as conquistas pessoais e do time como sendo de todos (uma meta cumprida, um prêmio ganho, a volta para a faculdade para terminar um curso, a volta para o inglês, etc.) e não somente as metas “numéricas”. Todas as metas pessoais são importantes e, igualmente importante, é entender as dificuldades que as pessoas tiveram para conquistar determinada meta; assim, uns conhecem melhor os outros e não fica espaço na equipe para sentimentos como inveja ou diminuir o outro pensando “isso qualquer um faz”; é importante para o time.
 - 8) Proporcionar crescimento individual ou de grupo acaba sendo tarefa bastante repetitiva, mas mostrar o desenvolvimento individual é fazer a pessoa ter confiança nela mesma, é mostrar os potenciais que ela tem e que não percebeu que tinha. Aí acaba-se por despertar a pessoa e seu voo é fantástico.
 - 9) Ao se trabalhar para um grupo se transformar numa verdadeira equipe, pode-se deparar com a impossibilidade de uma pessoa não conseguir abraçar a proposta. Depois desta constatação, é importante que ela seja auxiliada a encontrar outro lugar mais adequado aos seus valores, outra área da própria empresa.
 - 10) Quando as pessoas da equipe se desenvolvem, o gestor terá de lidar com o *turn over* associado à evolução. Cada pessoa tem o direito de ir atrás dos seus sonhos (“Eu mesmo mostrava oportunidades aos membros da equipe em outras área do Banco”).
 - 11) A cooperação não é difundida no mundo atual, desde o cursinho fomentamos a competição e este comportamento esta presente nas empresas e suas equipes. É preciso fomentar a cooperação, mas dentro de parâmetros que não gerem passividade.
 - 12) O bom líder sabe como lidar com a dicotomia resultados individuais X trabalho em grupo.

- 13) “Eu aprendi na Formação em *Coaching* que é importante que o líder saiba agradecer, reconhecer ou cobrar resultados com a mesma franqueza e naturalidade”. O mesmo deve acontecer entre os membros da equipe.
- 14) O líder/*coach* deve criar ações que permitam o desenvolvimento de habilidades não exploradas das pessoas do time e são elas que devem escolher em que trabalhar ou se aprofundar. Quando isso acontece, os próprios membros da equipe passam a fazer o mesmo.
- 15) Criar uma reunião de meia hora na semana durante a qual os membros da equipe trazem assuntos pessoais para todos (um livro, um artigo, fala sobre um esporte que faz e coisas assim) promove descontração, facilita o inter-relacionamento e dá mais gosto de participar do trabalho.
- 16) Quando há dificuldades, é também interessante criar-se um momento de encontro para debatê-las, conhecê-las melhor e buscar soluções em conjunto, seja a dois ou com a equipe toda (um café da manhã, por exemplo).
- 17) Para autonomia dos membros da equipe, fazer reuniões a cada vez com um deles coordenando é primordial.
- 18) Com tantas atividades e tantos cuidados, os resultados aparecem rápido (“No caso da nossa agência: Clientes mais Satisfeitos! Houve redução drástica das reclamações, baixo índice de fechamento de contas, priorização dos clientes em decorrência da boa acolhida no Banco, aumento dos clientes indicando outros clientes e aumento da cesta de serviços”).

Luiz Eduardo declarou, ao final de sua exposição, que ganhou maior segurança na sua atuação ao encontrar eco acadêmico para o que sabia intuitiva e empiricamente, o que acreditava ser possível, mas que, na prática, era negado pela antiga estrutura existente (“O mais importante de tudo é ver que não sou um lunático, que há outras pessoas que compartilham das mesmas crenças..”). E afirmou que descobriu, ao fazer a Formação, que as pessoas sempre serão o centro de qualquer negócio: primeiro saiba “quem” e depois pense no “o quê”.

Finalizou dizendo: “Como gestor, sonho que haja o maior número de Líderes/*Coaches* atuando em nossa empresa e nas demais empresas do Brasil”.

Buscando extrair o máximo de aprendizado desta experiência, nosso mediador, Fernando Carvalho Lima, propôs algumas questões para que Luiz trouxesse mais reflexões além da sua apresentação que, como ressaltou, por ser uma síntese já é uma reflexão.

- 1) A primeira questão buscou explorar a transformação pessoal do Luiz, já que, segundo Fernando, a da equipe fora bastante abordada ao longo do relato. Ressaltou que Luiz apontou a importância de todo o processo ser sustentado pelo Líder/Coach, embora tenha afirmado não ser o dono do processo, o que aconteceu, de fato, na medida em que a equipe se apropriou dele. Lembrou que Luiz fez uma colocação positiva de todo o valor que esta experiência lhe trouxe, de tudo que foi nela testado (“..seu empirismo, sua segurança e técnica na aplicação dos Saberes, o compartilhamento de experiências como Líder/Coach”) até chegar a um nível mais pessoal, mas profundo, ao dizer ter compreendido não ser um lunático.

(Luiz Eduardo respondeu que em sua experiência se deparou com chefias autocráticas que tiveram resultados efêmeros já que estes não se sustentaram no tempo; disse que sofreu bastante e durante longo tempo por não enxergar outros modelos e não perceber eco nas coisas em que acreditava. Segundo ele foi preciso resgatar os próprios valores e agir dando o exemplo. Além disto, fazer muitas escolhas, entre elas: buscar uma empresa que tivesse valores alinhados aos dele para recobrar a autoconfiança e sentir-se contente).

- 2) Você mencionou tudo aquilo que deu certo, inclusive as transformações positivas, queria lhe pedir para abordar a questão das coisas difíceis que também acontecem nos grupos. Pode nos contar o que o grupo fez e faz com as “invejas” e “ciúmes” gerados neste processo? (Luiz falou sobre a capacidade dos membros da equipe de resolver estas situações entre eles, sem o envolvimento do gestor; ele mesmo coloca a situação para os envolvidos no problema, dá força para que debatam as dificuldades e deixa-os sozinhos resolvendo; depois eles o procuram para contar como ficou resolvido. Disse estar sempre atento às pessoas e às situações e quando vê algo diferente, chama as pessoas para uma conversa. Importante lembrar que esses problemas sempre existirão, pois fazem parte do ser humano).

- 3) Outro desafio que você mencionou é a questão da instabilidade da equipe com tantas entradas e saídas. Como fica a sustentação deste processo de desenvolvimento com uma eventual saída sua? Você já pensou nisto? (Luiz Eduardo conta que divide suas crenças em gestão com a própria equipe, mas reconhece que se vier um gestor que não compartilha desta visão o processo poderá se perder. Também lembrou que as pessoas sempre poderão escolher com quem trabalhar, dentro ou fora da empresa).

- 4) Existe uma volatilidade no ambiente de trabalho, um dia você tem problemas nesta, muda para outra que pode ter algo semelhante, as pessoas entram e saem também das equipes. Gostaria de saber como você e a equipe lidam com isto? (Luiz diz que não sabe quem vai entrar ou sair do cenário bancário, mas acredita em seu potencial para gerar valor e busca passar essa confiança para sua equipe. Ele acha importante que se busque o lugar onde se tem prazer de trabalhar).
 Nesse momento, Beatriz Pinheiro perguntou se a equipe, de maneira independente do gestor, é capaz de sustentar este processo?
 (Luiz respondeu que as pessoas têm o processo introjetado, mas que dependerá do novo gestor fomentar sua manutenção; ele chamou a atenção para o fato de que, para ele, o maior inimigo do homem é o seu salário; o medo de perder o holerite faz a pessoa se sujeitar a situações nas quais não acredita).

- 5) Você poderia explorar mais algo que mencionou em sua apresentação sobre o planejamento? Você diz que faz o planejamento, mas depois comentou que o planejamento vocês vão fazendo durante as reuniões, como ele é sustentado? As pessoas vão se entrosando com naturalidade ou precisa certo grau de estruturação? (aqui Luiz destacou o dinamismo do negócio e a importância de se testar constantemente o que dá certo e o que não dá, as dificuldades de cada um na realização do planejado, o refazer durante as reuniões para se ter sempre melhorias no modelo escolhido).

Depois desse diálogo tão enriquecedor para todos, seguiu-se a parte teórica relacionada às questões e depois para as perguntas abertas para todos os presentes. Alguns tópicos abordados foram sucessão, equipe comercial X equipe operacional na agência, o papel da remuneração

variável na obtenção de resultados coletivos, promoção de diferenças e a transformação delas em valor em uma equipe de alto desempenho.

A pedido de João Luiz Pasqual, Luiz Eduardo relatou um momento de grande satisfação, “ver as conquistas pessoais das equipes” e um momento difícil “é você reconhecer que tem um gestor que é um “teto”.

Luiz Eduardo terminou dizendo que tem certeza de que o melhor que ele veio fazer neste mundo ainda está por vir.

Gostaríamos de comentar que são realmente de alto impacto pessoal e profissional, como Fernando Lima havia notado no início de sua fala como mediador, as descobertas que promovem transformações verdadeiras e passam a ser um motor de novas transformações da pessoa e dos que estão à sua volta.

O trabalho de Luiz Eduardo nos mostra que é preciso coragem e transparência para se fazer uma boa gestão de equipe, criar um espaço onde se acredita nas pessoas e entender como lhes dar o suporte necessário para que elas se desenvolvam e se realizem no melhor sentido do humano que possuem. O desafio constante é a busca da harmonia entre os valores das pessoas e os da Organização na qual se trabalha. E, acima de tudo, a contribuição para que o ambiente no qual se produz em grupo propicie a todos o verdadeiro prazer de trabalhar.

AGOSTO 2013

TERCEIRO TRABALHO

APRESENTAÇÃO

O terceiro encontro do Seminário teve dinâmica semelhante aos anteriores e presença de mais alguns convidados: Julieta Nogueira, a mediadora do trabalho principal apresentado no encontro, Isalda Biral, Sócia-Diretora da Focal Point Executivos e também parceira do Arvoredo no CD "Arvoredo - Pra você ouvir no carro.." com o texto "Entrevistando Robôs"; Wladimir Ganzelevitch, Psicoterapeuta e *Coach*, também parceiro do Arvoredo no CD com o texto "O trabalho como fonte de prazer"* , além daqueles que também estiveram nos encontros anteriores como mediadores ou convidados, Cláudio Mineto, Fernando de Carvalho Lima e João Luiz Pasqual. Foi marcada também a presença de Raquel Prado do RH do IBOPE naquele momento, bem como de alunos e ex-alunos do nosso curso na FIA.

Beatriz Pinheiro mais uma vez agradeceu a presença de todos e, em especial, aos alunos e ex-alunos daquele curso na FIA que corajosamente se dispuseram a compartilhar ali transformações pessoais que foram também transformadoras no ambiente de trabalho de cada um deles.

Em seguida chamou a atenção para um fato que vinha ocorrendo no curso com alguns alunos provenientes de empresas em que foram instalados processos de *Coaching*, mas que, no decorrer do curso, ao falarem sobre esses processos, ficava claro que em cada empresa algo diferente era denominado *Coaching*. Portanto o difícil era se entender o verdadeiro significado de se propiciar desenvolvimento ao outro e como se dá esse processo.

A partir daí, ela fez um contraponto falando sobre a qualidade dos trabalhos apresentados no Seminário, trazendo com clareza conceitos e exemplos de desenvolvimento pessoal e de equipe, além das posturas de líderes/*coaches* por eles desenvolvidas. E relembrou a todos a importância do Seminário para uma reflexão mais profunda sobre conceitos e a prática do *Coaching*, repetindo para os novos convidados

algumas questões abordadas nos encontros anteriores.

Em seguida, Vivian Broge passou a apresentar a dinâmica dos trabalhos daquela noite, bem como o autor do trabalho principal a ser questionado pela mediadora convidada.

O autor: Sérgio Enabe é graduado e pós-graduado pela EAESP-FGV; foi orientando do Professor Fernando Prestes Motta no programa de mestrado da PUC-SP, no tema "Cultura Organizacional"; cursou ciências biológicas no IB-USP. Sempre atuou na área de Recursos Humanos em grandes empresas como Philips do Brasil, Votorantim e outras. Naquele momento, na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), era o responsável pela área de Desenvolvimento Organizacional, respondendo pelo novo direcionamento de RH com foco em Desenvolvimento de Pessoas, Estruturas Organizacionais, Carreira e Sucessão, Remuneração e Orçamento de Pessoal. É também Professor no Curso de Administração da UNIP (Instrumentos Avançados de Gestão, Estruturas e Processos, Responsabilidade Social e Administração de RH). É Consultor de Carreira – certificado pelo ICCS Internacional/ FIA-USP e Consultor externo "Ad Hoc" da Revista Gestão & Regionalidade, ligada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade IMES, de São Caetano do Sul – SP. É casado e pai de três filhos (11, 9 e 7 anos).

Vivian diz que Sérgio vai apresentar o projeto que será mediado por Julieta Nogueira e explica que a função do mediador ali é a de problematizar e esmiuçar o tema apresentado.

A mediadora: Julieta Nogueira é graduada em Psicologia pela USP e atua há mais de 30 anos em diferentes empresas, sobretudo do Sistema Financeiro. Nos últimos doze anos, ocupou cargos de direção e desde 2004 é Diretora de RH da Leroy Merlin do Brasil, uma empresa francesa do segmento de varejo de material de construção e decoração ("Bricolagem"). Julieta é casada, tem 2 filhos e diz que entrou em RH um pouco por acaso, mas ficou por opção. Vivian agradece por ela ter aceitado o nosso convite.

Em seguida, Sérgio agradece o convite e diz que é uma emoção toda especial estar ali: fala que Fernando Carvalho Lima era Diretor da Credicard, quando ele, jovem *trainee*, participou de uma apresentação do Fernando com Luiz Carlos Cabrera e que isso era muito especial; diz também que Isalda Biral era responsável por uma grande mudança na

sua vida de jovem profissional que vinha caminhando para uma multinacional e foi convidado a migrar para um grande grupo nacional, uma grande escola; além de tudo, outra presença muito importante na sua vida pessoal e profissional era a da esposa ali presente que, desde a graduação deles, não assistia a uma apresentação feita por ele. Sentia-se meio perdido, mas, ao mesmo tempo, tudo isso era motivo de satisfação.

“Eu vou falar um pouco desse *case*”, disse Sérgio, “mas antes queria me desculpar e tomar o cuidado pra não esbarrar em uma questão ética, porque hoje eu sou um profissional responsável pela área de RH na CSN e esse trabalho está todo construído sobre minha equipe em outra empresa, da qual estou fora há algum tempo; então falar daquela equipe que nem está mais lá é um problema complicado”. ..“Eu vou tentar uma outra convocação, chamar um pouco pelo aspecto da cultura da organização, que talvez já nem seja a mesma lá ..mas com um cuidado muito grande de não ofender os profissionais que estão lá neste momento”.

O TRABALHO

Construindo Equipes de Alto Desempenho



Sergio Masaharu Enabe

julho/2007



Baseado no livro:
“Os 5 desafios das Equipes” Uma fábula sobre liderança
Patrick Lencioni
Ed. Campus

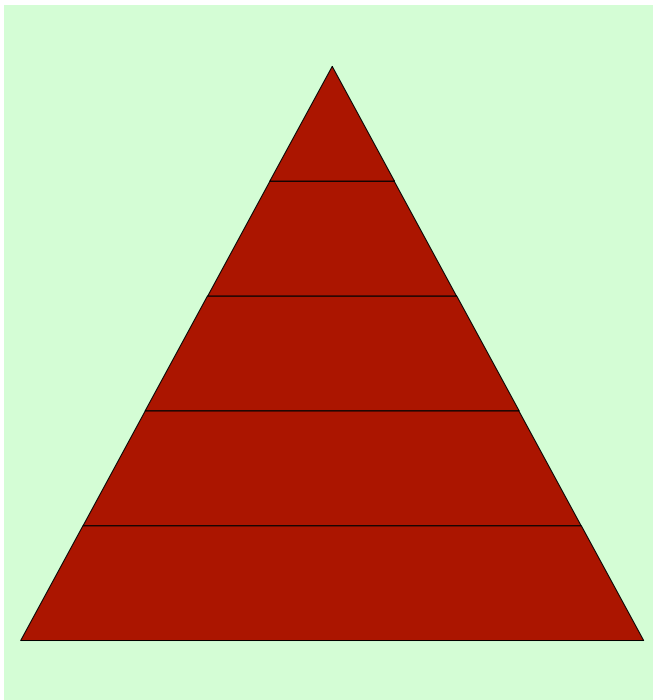
Desafio de Gestão de Pessoas

Como alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às **estratégias do negócio e objetivos organizacionais?**

Construindo uma equipe coesa e de alta performance.

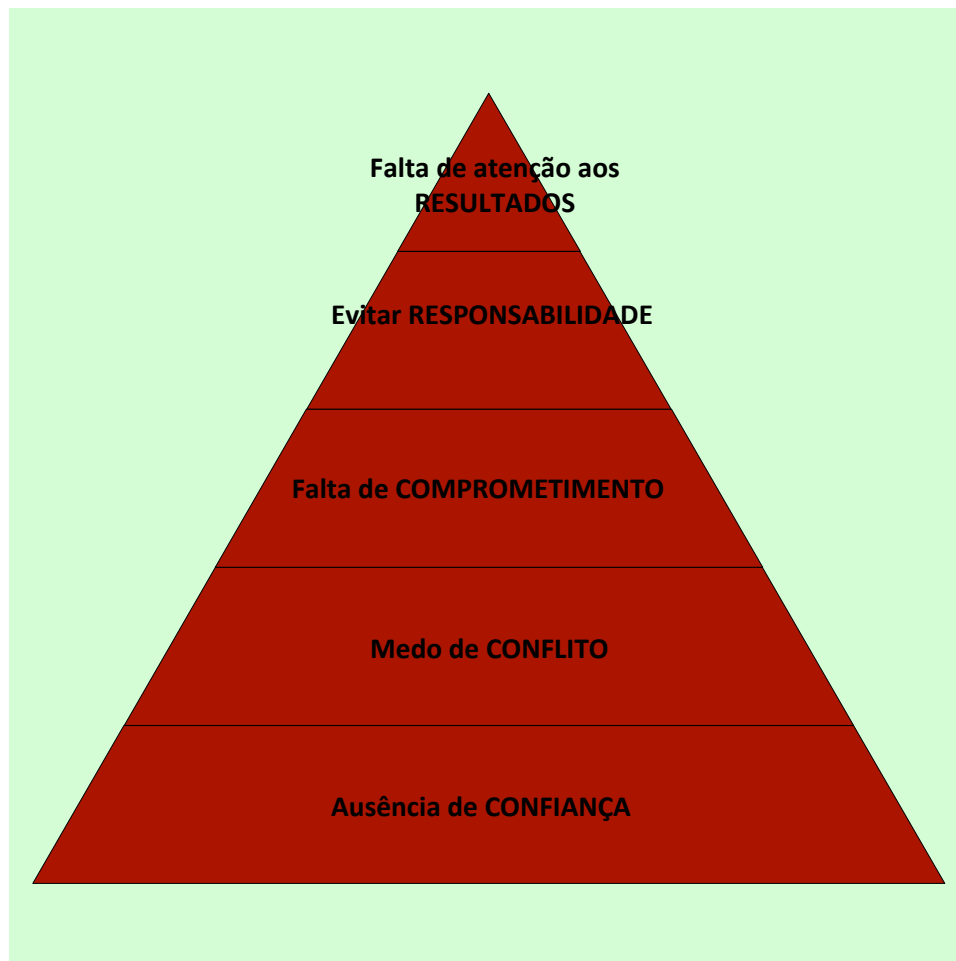
Os cinco desafios das equipes

Como os membros de equipes coesas se comportam:

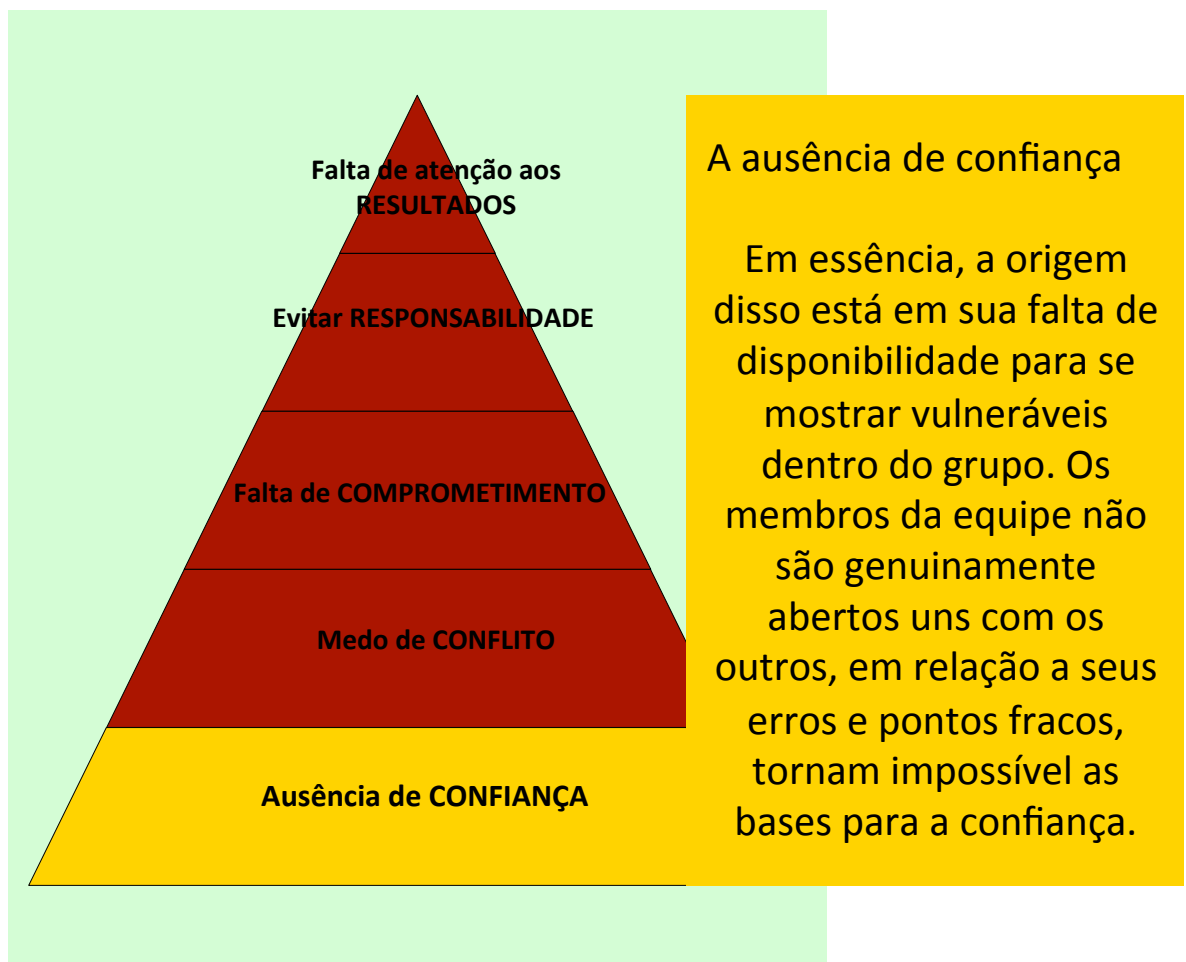


- Eles confiam uns nos outros
- Eles se envolvem em conflitos de ideias sem qualquer censura.
- Eles se comprometem com as decisões e planos de ação
- Eles chamam uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com os planos.
- Eles se concentram na realização dos resultados coletivos

As cinco disfunções das equipes



As cinco disfunções das equipes



DISFUNÇÃO 1: AUSÊNCIA DE CONFIANÇA

Questão	Avaliação							
	1	%	2	%	3	%		
Os membros da equipe se desculpam rápida e sinceramente uns com os outros quando dizem ou fazem algo inadequado ou possivelmente prejudicial para a equipe.	1	12,50	3	37,50	4	50,00	3	Disfunção 1: Ausência de Confiança
Os membros da equipe admitem abertamente seus pontos fracos e seus erros.	3	33,33	3	33,33	3	33,33	2	
Os membros da equipe conhecem a vida pessoal uns dos outros e se sentem à vontade para discuti-la.	5	55,56	3	33,33	1	11,11	1	
							6	

Pontuação	
de 8 ou 9	É uma indicação provável de que a disfunção não é um problema para a sua equipe
de 6 ou 7	Indica que a disfunção pode ser um problema
de 3 a 5	É provavelmente uma indicação de que a disfunção tem de ser solucionada

As cinco disfunções das equipes: AUSÊNCIA DE CONFIANÇA

Os membros da equipe nas quais não há confiança....

- Escondem uns dos outros os pontos fracos e seus erros;
- Hesitam em pedir ajuda ou oferecer feedback construtivo;
- Hesitam em oferecer ajuda fora de suas áreas de responsabilidades;
- Tiram conclusões apressadas em relação às intenções e aptidões dos outros sem tentar esclarecê-las;
- Fracassam em reconhecer e tirar proveitos das habilidades e experiências uns dos outros;
- Desperdiçam tempo e energia administrando seus comportamentos para provocar determinado efeito;
- Guardam ressentimentos;
- Odeiam as reuniões e encontram desculpas para evitar passar tempo juntos.

Os membros da equipe que cultivam a confiança....

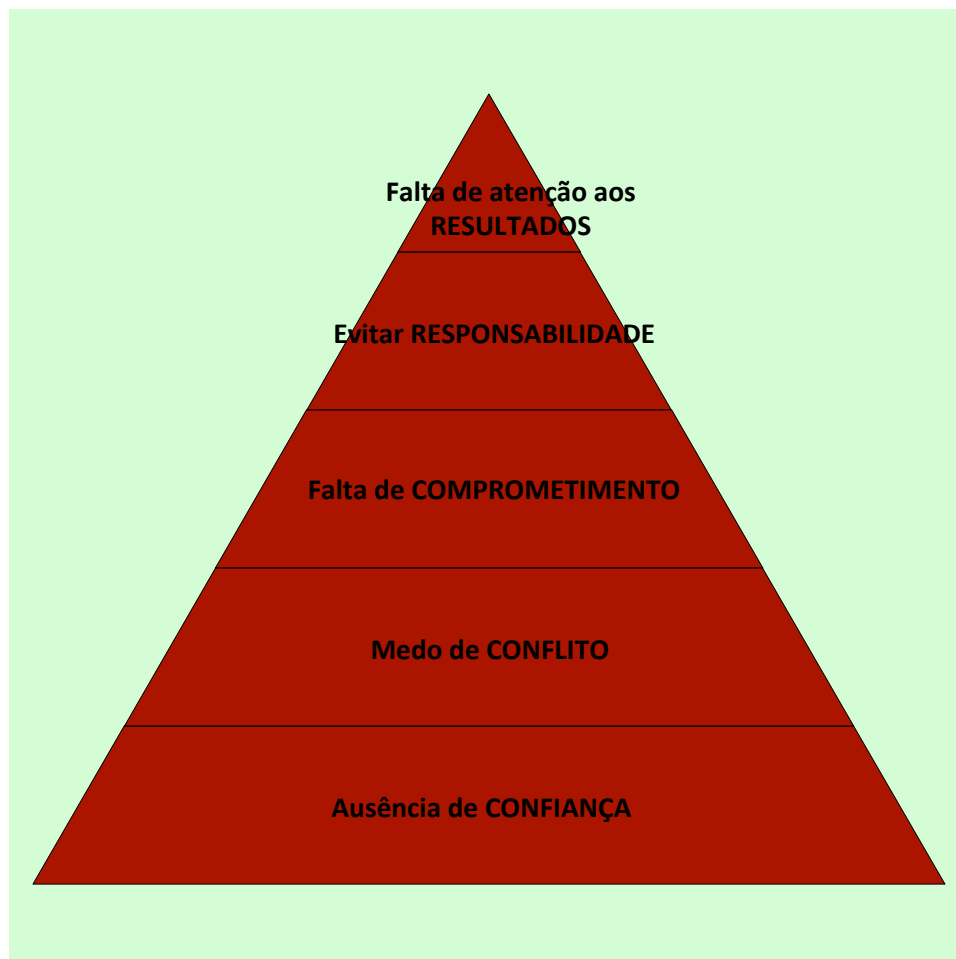
- Admitem seus pontos fracos e seus erros
- Pedem ajuda;
- Aceitam questionamento e contribuições em suas áreas de responsabilidade;
- Dão uns aos outros o benefício da dúvida, antes de chegar a uma conclusão negativa;
- Correm riscos na hora de oferecer feedback e ajuda;
- Concentram seu tempo e energia em questões importantes, não em política;
- Pedem e aceitam desculpas sem hesitação;
- Anseiam pelas reuniões e outras oportunidades de trabalhar em grupo.

Sugestões para superar AUSÊNCIA DE CONFIANÇA

Como é que uma equipe constrói confiança?

Infelizmente, a confiança na base na vulnerabilidade não acontece da noite para o dia. É preciso partilhar experiências ao longo do tempo, acompanhar os trabalhos até a sua conclusão, desenvolver a credibilidade e também uma profunda compreensão dos atributos exclusivos de cada membro da equipe. No entanto, se adotar uma abordagem bem centrada uma equipe pode acelerar drasticamente o processo e construir a confiança em um período relativamente curto.

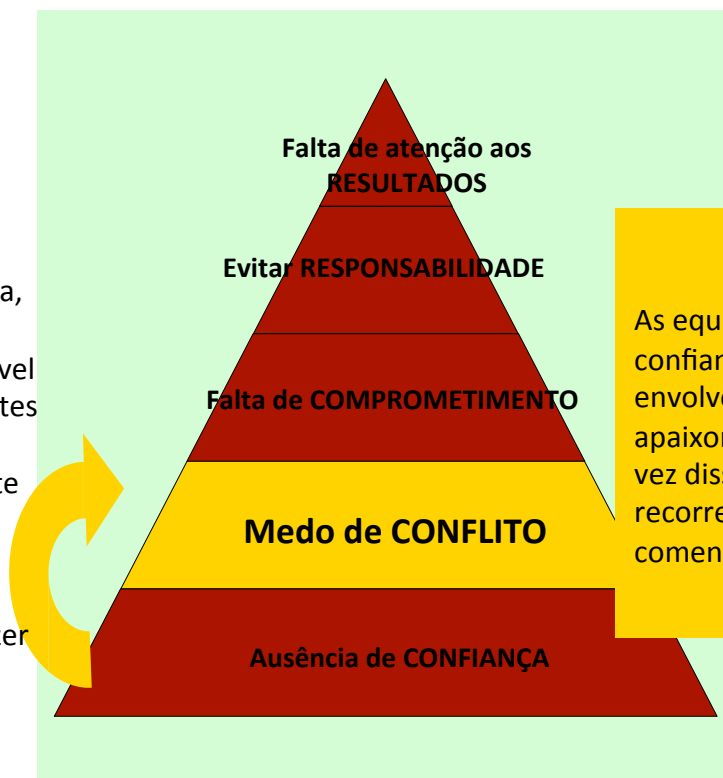
As cinco disfunções das equipes



As cinco disfunções das equipes

Conexão com a Disfunção 2:

Ao construir confiança, uma equipe torna o conflito possível porque seus integrantes não hesitam em se envolver em debate acalorado e, às vezes, emocional, pois sabem que não serão punidos por dizer algo que poderia, do contrário, ser interpretado como destrutivo ou crítico.



Medo do Conflito:

As equipes nas quais não existe confiança são incapazes de se envolver no debate de ideias apaixonado e sem censura. Em vez disso, os integrantes recorrem a discussões veladas e comentários reservados.

DISFUNÇÃO 2: MEDO DO CONFLITO

Questão	Avaliação							
	1	%	2	%	3	%		
Os membros da equipe são apaixonados e entram de peito aberto na discussão dos problemas.	5	55,56	3	33,33	1	11,11	1	Disfunção 2: Medo do Conflito
As reuniões da equipe são estimulantes, não chatas.	1	11,11	5	55,56	3	33,33	2	
Durante as reuniões da equipe, os problemas mais importante - e os mais difíceis - são apresentados, para serem resolvidos.	1	11,11	2	22,22	6	66,67	3	
							6	

Pontuação	
de 8 ou 9	É uma indicação provável de que a disfunção não é um problema para a sua equipe
de 6 ou 7	Indica que a disfunção pode ser um problema
de 3 a 5	É provavelmente uma indicação de que a disfunção tem de ser solucionada

As cinco disfunções das equipes: MEDO DO CONFLITO

“Todos os grandes relacionamentos, aqueles que perduram ao longo do tempo, precisam de **conflito produtivo** para que possam crescer”.

É importante distinguir o conflito ideológico produtivo das brigas destrutivas e políticas interpessoais. O conflito produtivo se limita a conceitos e ideias; evita ataques maldosos e focados na personalidade.

Equipes que temem o conflito....

- Têm reuniões chatas;
- Criam ambientes em que a política pelas costas e os ataques pessoais crescem;
- Ignoram tópicos controversos que são fundamentais para o sucesso da equipe;
- Fracassam em levar em conta todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe;
- Desperdiçam tempo e energia com comportamento artificial e administrando riscos pessoais.

Equipes que se envolvem em conflito....

- Têm reuniões vivas e interessantes;
- Extraem e exploram as ideias de todos os membros da equipe;
- Resolvem os problemas reais rapidamente; Minimizam a política;
- Colocam os pontos críticos na mesa, para serem discutidos.

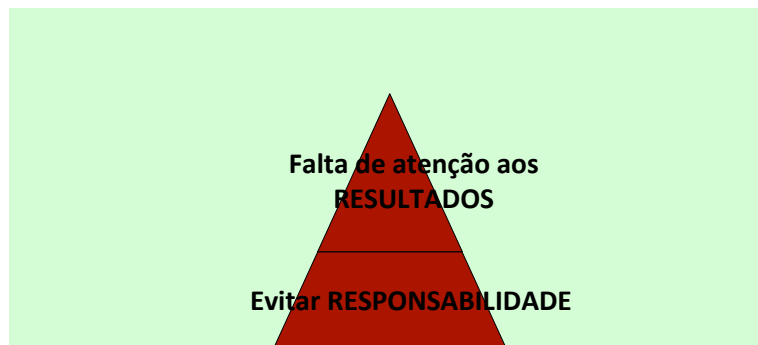
As equipes que evitam o conflito ideológico em geral o fazem porque não desejam magoar os outros membros da equipe. Com isso, acabam alimentando uma tensão perigosa. Quando os membros da equipe não debatem abertamente e discordam em relação a ideias importantes, costumam recorrer a ataques pessoais pelas costas, que são muito mais negativos e mais danosos do que qualquer discussão acalorada em cima de problemas específicos.

Sugestões para superar MEDO DO CONFLITO

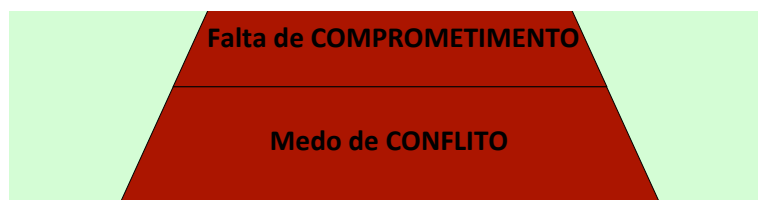
Como é que uma equipe desenvolve a habilidade e a disponibilidade para se envolver em conflito saudável?

É importante reconhecer que o conflito é produtivo, e que muitas equipes têm tendência a evitá-lo. Enquanto parte dos membros da equipe acreditar que o conflito é desnecessário, haverá poucas chances de que ele venha a ocorrer.

As cinco disfunções das equipes



O QUE VOCÊ ESTA ACHANDO?



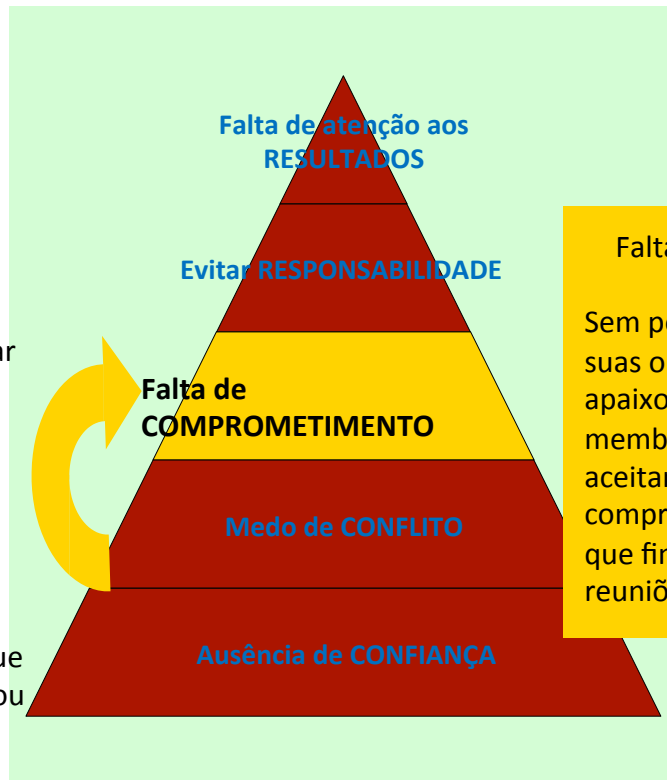
DEVEMOS CONTINUAR?



As cinco disfunções das equipes

Conexão com a Disfunção 3:

Ao se envolver em conflito produtivo e demonstrar empatia para com as perspectivas e opiniões de seus membros, uma equipe pode se comprometer com uma decisão e aceitá-la com toda confiança, pois sabe que o conjunto se beneficiou das ideias de todos.



Falta de Comprometimento:
Sem poder colocar abertamente suas opiniões durante o debate apaixonado e aberto, os membros da equipe raramente aceitam as decisões e se comprometem com elas, ainda que finjam concordar durante as reuniões.

DISFUNÇÃO 3: FALTA DE COMPROMETIMENTO

Os membros da equipe sabem em que projetos os seus colegas estão e sabem também como contribuir para o bem coletivo da equipe.	5	55,56	3	33,33	1	11,11	1	Disfunção 3: Falta de Comprometimento
Os membros da equipe saem das reuniões confiantes de que seus colegas estão completamente comprometidos com as decisões que foram acordadas, ainda que tenha havido desacordo inicial.	1	11,11	5	55,56	3	33,33	2	
Os membros da equipe concluem as discussões com resoluções claras e específicas e diretrizes para ação.	1	11,11	2	22,22	6	66,67	3	
							6	

Pontuação	
de 8 ou 9	É uma indicação provável de que a disfunção não é um problema para a sua equipe
de 6 ou 7	Indica que a disfunção pode ser um problema
de 3 a 5	É provavelmente uma indicação de que a disfunção tem de ser solucionada

As cinco disfunções das equipes: FALTA DE COMPROMETIMENTO

Comprometimento é função de: **Clareza e Aceitação**
E a falta de comprometimento é causado pelo desejo de
Consenso e a necessidade da certeza.

Equipes que não se comprometem

- Cria ambiguidade entre seus integrantes quanto à direção e às prioridades
- Vê as janelas da oportunidade se fecharem devido ao excesso de análise e a atrasos desnecessários
- Gera falta de confiança e medo do fracasso
- Revisita as mesmas discussões e decisões muitas e muitas vezes
- Estimula críticas e questionamentos entre os membros da equipe

Equipes que comprometem...

- Gera clareza com a relação à direção e às prioridades
- Alinha a equipe inteira em torno dos objetivos comuns
- Desenvolve a capacidade de aprender com os erros
- Aproveita as oportunidades antes dos concorrentes
- Vai em frente sem hesitar

**Sugestões para superar
FALTA DE COMPROMETIMENTO**

Como é que uma equipe consegue assegurar o comprometimento?

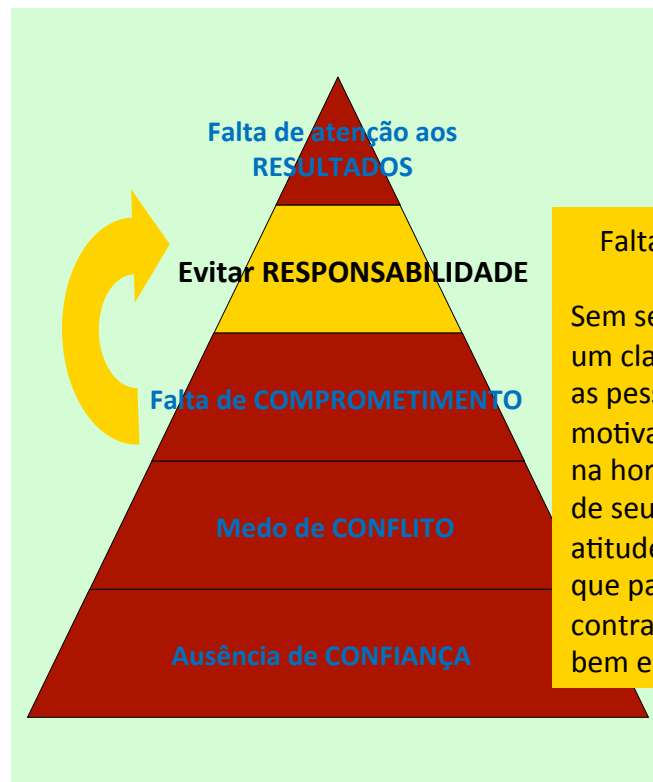
Tomando atitudes específicas para ampliar a clareza e conquistar a aceitação, resistindo a tentação da busca do consenso ou da certeza.

As cinco disfunções das equipes

Conexão com a Disfunção 4:

Para que os colegas de equipe possam chamar a atenção uns dos outros em relação a seus comportamentos e atitudes, eles precisam saber exatamente o que se espera de cada um.

Pois por mais assertiva e focada que seja uma pessoa, ela foge da raia na hora de chamar a atenção de alguém por alguma coisa que nunca foi colocada com clareza.



Falta de Responsabilidade:
Sem se comprometerem com um claro ponto de ação, até as pessoas mais focadas e motivadas costumam hesitar na hora de chamar a atenção de seus colegas em relação a atitudes em comportamentos que parecem contraproducentes e afetam o bem estar da equipe.

DISFUNÇÃO 4: EVITAR RESPONSABILIDADE

Os membros da equipe apontam as deficiências ou comportamentos improdutivos uns dos outros.	4	44,44	4	44,44	1	11,11	1	Disfunção 4: Evitar Responsabilidades
Os membros da equipe ficam profundamente preocupados diante da perspectiva de deixarem os seus colegas na mão.	2	22,22	3	33,33	4	44,44	3	
Os membros da equipe desafiam uns aos outros em relação aos seus planos e abordagens.	2	22,22	5	55,56	2	22,22	2	
							6	

Pontuação	
de 8 ou 9	É uma indicação provável de que a disfunção não é um problema para a sua equipe
de 6 ou 7	Indica que a disfunção pode ser um problema
de 3 a 5	É provavelmente uma indicação de que a disfunção tem de ser solucionada

As cinco disfunções das equipes: EVITAR RESPONSABILIDADE

Responsabilidade se refere à disponibilidade dos membros da equipe em chamar a atenção pelo desempenho ou comportamentos que possam magoar a equipe.

Equipes que evitam responsabilidades

- Gera ressentimento entre os integrantes que tem padrões de desempenho diferentes;
- Estimula a mediocridade; Perde prazos e itens vitais;
- Joga um fardo indevido nas costas do líder da equipe, como fonte única de disciplina.

Equipes que dividem responsabilidades

- Garante que os integrantes cujo desempenho é medíocre sintam-se efetivamente pressionados a melhorar;
- Identifica rapidamente os potenciais problemas, porque os integrantes questionam as abordagens uns dos outros sem hesitação;
- Estabelece o respeito entre os membros da equipe, que são nivelados por um elevado padrão de desempenho;
- Evita burocracia excessiva no gerenciamento do desempenho e nas ações corretivas.

**Sugestões para superar
EVITAR RESPONSABILIDADE**

Como é que uma equipe consegue garantir que todos sejam responsáveis?

- *Divulgando metas e padrões*
- *Revisões simples e regulares do progresso*

As cinco disfunções das equipes

Conexão com a Disfunção 5:

A ausência de responsabilidade é um convite para que os membros da equipe passem a dar mais atenção a outras coisas e não aos resultados coletivos.



Falta de atenção aos Resultados:

Ocorre quando os membros da equipe colocam suas necessidades individuais acima das metas coletivas da equipe.

DISFUNÇÃO 5: FALTA DE ATENÇÃO DOS RESULTADOS

Os membros da equipe apontam as deficiências ou comportamentos improdutivos uns dos outros.	1	11,11	6	66,67	2	22,22	2	Disfunção 5: Falta de atenção dos Resultados
Os membros da equipe ficam profundamente preocupados diante da perspectiva de deixarem os seus colegas na mão.	1	11,11	6	66,67	2	22,22	2	
Os membros da equipe desafiam uns aos outros em relação aos seus planos e abordagens.	2	22,22	6	66,67	1	11,11	2	
							6	

Pontuação	
de 8 ou 9	É uma indicação provável de que a disfunção não é um problema para a sua equipe
de 6 ou 7	Indica que a disfunção pode ser um problema
de 3 a 5	É provavelmente uma indicação de que a disfunção tem de ser solucionada

As cinco disfunções das equipes: EVITAR RESPONSABILIDADE

Foco rigoroso em objetivos específicos e resultados claramente definidos é uma exigência básica para qualquer equipe que se auto avalia em função do desempenho.

Equipes que não estão focadas nos resultados coletivos

- Estanca não cresce;
- Raramente derrota os concorrentes;
- Perde colaboradores orientados para realizações;
- Estimula os membros da equipe a se concentrarem em suas próprias carreiras e metas individuais;
- Se desvia facilmente dos objetivos.

Equipes que se concentram nos resultados coletivos

- Retém empregados orientados para realizações;
- Minimiza o comportamento individualista;
- Vive intensamente o sucesso e sofre muito com o fracasso;
- Se beneficia dos indivíduos que sacrificam suas próprias metas e interesses pelo bem da equipe;
- Evita que o grupo perca o foco.

**Sugestões para superar
EVITAR RESPONSABILIDADE**

De que forma uma equipe garante o foco nos resultados?

Esclarecendo quais são os resultados esperados e só recompensar aqueles comportamentos e ações que contribuem para esses resultados.

Em suma, o líder Coach...

**Líder
Transacional**

**Líder
Transformacional**

- ✓ Conduz seus seguidores na direção das metas estabelecidas
- ✓ Esclarece papéis e exigências da tarefa
- ✓ Facilita a dinâmica da motivação
- ✓ Integra interesses pessoais com interesses da organização

- ✓ Modifica a visão dos seguidores
- ✓ Estimula a criatividade
- ✓ Promove o desenvolvimento pessoal
- ✓ Inspira as pessoas a darem o máximo de si
- ✓ Provoca mudanças e inovações.

MAS.....



Líder “culturalmente esclarecido”

O Líder “culturalmente esclarecido reconhece que:

- ✓ Uma Cultura não é melhor nem mais vencedora do que outra.
- ✓ Sabe ler e lidar com diferentes culturas na empresa.
- ✓ Entende que seu desafio é tornar cultura e contexto mais congruentes.
- ✓ Compreende os mecanismos de formação e transformação da cultura.



Como podemos ler/desvendar a cultura de uma organização?

1. “Lendo” seus elementos, como um antropólogo; e/ ou
2. Medindo sua manifestação mais evidente: o estilo de gestão

Valores Expostos X Valores Postos em Prática

Como podemos ler/desvendar a cultura de uma organização?

Como Ler Elementos Culturais na Prática...

Para quem é de dentro

1. Compreender o progresso na carreira dos profissionais
2. Quanto tempo se fica nos cargos
3. Conteúdo do que é discutido/escrito
4. Prestar especial atenção ao que é dito nas anedotas e histórias da rede de comunicação informal

Para quem é de fora

1. Estudar e compreender os arranjos físicos da organização (artefatos)
2. Ler o que a organização fala sobre si própria
3. Testar como a empresa recebe seus visitantes
4. Entrevistar as pessoas da empresa
5. Observar como as pessoas usam seu tempo

Qual impacto da Cultura organizacional?

De que forma uma equipe garante o foco nos resultados?

Esclarecendo quais são os resultados esperados e só recompensar **aqueles comportamentos e ações que contribuem para esses resultados.**



A cultura Organizacional reforça esses comportamentos?

Ferramentas de Gestão traduzem esse reforço?
Desenvolvimento, Remuneração, Modelos de Gestão.



PARADOXO
ORGANIZACIONAL

PARADOXOS ORGANIZACIONAIS

Fonte: Flávio Carvalho de Vasconcellos e Isabella Freitas Gouveia de Vasconcellos – profs. EAESP/FGV

DEFINIÇÃO DE PARADOXO:

Representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis.



Nas organizações são descritos e ressentidos como paradoxos dualidades do tipo *autonomia e conformidade, novo e velho, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância, etc.* que influenciam a maneira como os indivíduos e os grupos sociais agem.

QUAL A RELAÇÃO DESTES PARADOXOS ORGANIZACIONAIS NO PAPEL DO COACH DE EQUIPE?

Pilares da transformação da cultura

BEST PLACE TO WORK

Reconhecer

Criar Visão para que todos compartilhem o mesmo significado e direção

Alinhar

Criar as competências necessárias para consolidar a atuação como empresa orientada ao cliente e à geração de valor

Transformar

Comprometer, Motivar e Desenvolver as pessoas para que se mobilizem a fazer o que deve ser feito

Engajar

Estimular as contribuições diferenciando aqueles que aportam maior valor para a Organização

Desenvolver uma Organização que disponha das competências e cultura orientadas para:

- Satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros
- Maximização da geração de valor

O trabalho de Sérgio Enabe nos traz o histórico do processo de construção conjunta de uma equipe que se encontrava totalmente desanimada, descontraída, inserida no difícil contexto de empresa que acabara de ser vendida para companhias estrangeiras, parceiras entre si, cada uma com sua cultura específica.

A área sob a gerência de Sérgio se constituía de: um núcleo de Estrutura (que analisava toda a estrutura da organização, para adequação ao seu novo funcionamento), um núcleo de Remuneração (que passou a ser o foco central na grande mudança de modelo de gestão da organização), outro de Relatórios e Orçamento (gerenciamento do orçamento de todo o pessoal da empresa), uma parte de Sistemas e Processos (manutenção lógica de sistemas e implementação de processos na empresa) e o CPM (comando de processamento de movimentação – que fazia uma transição entre folha de pagamento e consultoria interna, uma área bem operacional).

Assim, a equipe de Sérgio era constituída de pessoas muito bem formadas, alguns com MBA, outros pós-graduados em diferentes áreas, mas tendo junto um núcleo operacional, o CPM.

“A grande dúvida lá”, como disse Sérgio, “é como que a gente ia alinhar as pessoas da equipe às competências, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais; no fundo, como a gente iria construir uma equipe com êxito de alta *performance*”.

Uma vez por semana, faziam uma reunião para entender o estado do negócio, para discutir o grande projeto da organização num modelo de gestão de pessoas, mas os profissionais da área não tinham vontade de emitir opinião a respeito de nada; pessoas altamente qualificadas não contribuía em nada; estavam apáticas e não viam a hora da reunião acabar para que fossem embora dali. Quando a reunião era com um só profissional, não havia problema algum. O problema era o grupo.

Foi a partir dessa constatação que Sérgio Enabe resolveu convidar os participantes para o desafio de se tornarem uma equipe coesa e de alta *performance*.

E ele nos conta aqui como foi vivido esse processo de investimento na equipe e em sua transformação. Sempre cuidadoso com as pessoas para que elas não se sentissem ainda mais pressionadas do que já estavam, Sérgio resolve colocar à disposição delas a *expertise* de Líder/Coach adquirida através do seu processo de formação na FIA (Formação em *Coaching* – O Líder/Coach) e lança mão do livro de Patrick Lencioni, “Os 5 desafios das equipes” – Uma fábula sobre liderança, apresentado à sua turma por João Luiz Pasqual, durante uma palestra sua lá.

Seguindo os passos de Lencioni e partindo de uma avaliação da equipe, Sérgio pediu a todos que respondessem inicialmente um questionário. Depois da tabulação do mesmo, foi vendo, junto com a equipe, suas características, discutindo em grupo o que seria importante que desenvolvessem para se tornarem uma equipe coesa e chegassem a um alto nível de desempenho. Tudo é acordado por todos: o quê discutir, que resultados denotam disfunção da equipe, que outros são considerados importantes de serem recuperados e quais estão bem. Sérgio sempre pergunta sobre a possibilidade de pararem ou irem em frente e iniciam uma construção de cooperação em busca do objetivo comum.

Assim vão trabalhando cada item apresentado por Lencioni: os participantes de uma equipe coesa confiam uns nos outros, envolvem-se em conflitos e ideias sem qualquer censura, comprometem-se com as decisões de planos de ação, chamam uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não dá certo e sai fora dos planos, eles se concentram nas realizações dos resultados coletivos), atacando, juntos, as disfunções encontradas no grupo, no grau de necessidade de cada uma: começam com a ausência de confiança, na base da pirâmide, o medo do conflito, falta de comprometimento, o evitar responsabilidades e falta de atenção ao seus resultados.

Ao longo de sua explanação, Sérgio aponta várias questões importantes:

- 1) A falta de confiança denota a falta de abertura de uns para os outros de exporem seus erros e falhas, pedirem ajuda, oferecerem *feedback* construtivo, se disponibilizarem para ajudar de fato os outros; as pessoas ao início desse trabalho oferecem ajuda formalmente, da

boca para fora mas não ajudam realmente; tiram conclusões sobre os outros apressadamente; às vezes o profissional tinha até o hábito de ajudar em outra empresa, em outro tipo de estrutura mas, naquelas circunstâncias, não utiliza o seu saber.

- 2) Sanar deficiências como as acima citadas normalmente leva um determinado tempo. Mas, se a equipe se concentra em resolver seus problemas, é possível conseguir bons resultados mais rapidamente; os profissionais passam a aceitar questionamentos e contribuições em suas áreas de responsabilidade, dão uns aos outros o benefício da dúvida antes de chegarem a uma conclusão negativa; correm riscos na hora de oferecer *feedback*, concentram seu tempo e energia em questões importantes e, não, em política(agem), pedem ou aceitam desculpas sem hesitação.
- 3) Se a reação inicial de uma equipe que concorda em se tornar coesa, ao ver a fotografia de sua disfunção, é de paralisação e até de quase revolta, ao se abrir para novas buscas a reação se transforma em novo ânimo de quem vê luz no fim do túnel.
- 4) Para cada disfunção de uma equipe é importante que ela mesma construa um plano de ação para sua superação.
- 5) Ao construir a confiança, uma equipe torna o conflito de ideias possível, porque seus integrantes não hesitam em se envolver em debates; eles sabem que não serão “punidos”, pois estão no processo de construção.
- 6) As equipes, nas quais a confiança não existe, são incapazes de se envolver, com paixão, no debate de ideias sem censura; em vez disso, os integrantes recorrem às discussões veladas e comentários reservados e paralelos. Superar o medo do conflito é essencial para o estabelecimento da confiança.
- 7) As disfunções de uma equipe levam o gestor a pensar em sua própria atuação (a equipe reflete o comportamento do líder): um gestor com característica paternalista é um “modelador” de liderança; neste case, a busca do gestor era, ao contrário, a de melhorar suas funções como Líder/Coach, ver melhor, ouvir melhor, dar *feedback*... “Cada vez mais a gente tentou, com esse trabalho, migrar para o seguinte: um líder que tenta provocar a mudança na visão dos liderados estimula criatividade, promove o desenvolvimento pessoal, inspira as pessoas a darem o máximo de si, provoca mudanças”, explicou Sérgio.
- 8) “O *feedback* é um negócio interessante: pra quem é muito técnico, dar *feedback* é mais fácil por incrível que pareça; deixa de ser um

feedback mais “comportamental” (sobre o comportamento) e se torna mais “cartesiano” (lógico e conceitual), comentou Sérgio Enabe. Uma equipe sem motivação talvez nunca tenha entrado em contato com um *feedback* direto, cartesiano.

- 9) Uma equipe que decide se acertar, depois de ver que os resultados de sua avaliação não são muito bons, pode partir inicialmente para um impasse imenso, discussões até em nível pessoal, mas, em seguida, com o cuidado e as interferências de um Líder/*Coach* experiente e atento, acontece a abertura para o início da construção coletiva. Muitas vezes é necessária uma espécie de ruptura para acontecer o renascimento.
- 10) Sobre a questão dos resultados, é importante se pensar sempre em quais são os resultados esperados, **como** garantir foco nos resultados, como recompensar a entrega de resultados. Ela depende claramente do nível de esclarecimento de funções e tarefas de cada profissional da equipe.
- 11) Um Líder/*Coach* aprende a ler a cultura de uma organização. É importante saber que não adianta comparar culturas de organizações diferentes porque não existe uma cultura melhor do que outra. O que precisa ser feito é saber ler e lidar com diferentes culturas, até dentro da mesma empresa, é entender que o seu desafio é tornar cultura e contextos mais congruentes, é compreender os mecanismos de formação e transformação...**
- 12) Outra ação importante de um Líder/*Coach* é medir a manifestação da cultura através dos estilos de gestão nela contidos, olhando os valores que são por ela expostos e os valores que são efetivamente postos em prática.
- 13) Às vezes, paradoxos da cultura da própria empresa impedem os esforços de um Líder/*Coach* que trabalha para o desenvolvimento de sua equipe (o trabalho de Sérgio com sua equipe teve de ser interrompido por um paradoxo desse gênero; mas importante se faz dizer que, de toda a equipe, apenas dois profissionais restaram depois que ele saiu de lá; todos os outros foram para outras empresas do mercado, com ascensão profissional).

Julieta Nogueira iniciou agradecendo ter sido convidada para contribuir com este trabalho, mas que já estava ali aprendendo e que aprendizagem para ela é um combustível. Ao contrário dos mediadores anteriores, ela preferiu fazer sua contribuição, ampliando a reflexão trazida pelo Sérgio em alguns tópicos.

Antes de começar, ela fez questão de parabenizar Sérgio primeiro por sua iniciativa de fazer o curso; segundo, pela **coragem** de assumir um projeto desses, de transformação e de exposição pessoal muito grande e, terceiro, pela generosidade de estar ali compartilhando com todos. Disse também que não conhecia Patrick Lencione, mas que tinha gostado muitíssimo da abordagem dele, que sentiu muita aderência das questões que ele coloca com sua experiência de quase 30 anos em RH, dentro de empresas. Achou muito adequada a análise das 5 disfunções de uma equipe, principalmente do que se refere ao que se encontra na base da pirâmide, a relação de confiança.

Os eixos de reflexão escolhidos por Julieta para ampliar a discussão foram:

- 1) A construção da relação de confiança (lembrou-se do livro de Warren Bennis, "Líderes – estratégias para assumir a verdadeira liderança", citando trechos dele exatamente a sobre confiança); como sugestão de ampliação do trabalho do Sérgio, disse que seria interessante que a equipe também pudesse avaliar seu Líder, pois essa troca é muito rica.
- 2) A busca do autoconhecimento (ela cita que, na sua trajetória, tem visto muitos executivos buscando novos saberes, novos cursos, numa busca desenfreada pela formação acadêmica, mas pouco voltados ao autoconhecimento, ao desenvolvimento pessoal; e se o líder é seu próprio instrumento de trabalho, é ele mesmo que precisa se conhecer) – "não só é importante o *savoir faire*, como dizem os franceses, mas o *savoir être*".
- 3) Ser um Líder/*Coach* pressupõe saber dialogar (modismos e uma verdadeira parafernália têm sido apresentados como solução para tudo, mas o importante mesmo é saber fazer o simples: ouvir com atenção, usar a escuta ativa – com os ouvidos, com a alma, com o espírito-, ter sensibilidade de perceber o que não é falado e, sobretudo, ter um interesse genuíno pelo outro – "quem não tem interesse genuíno pelo outro é incapaz de dialogar"). O diálogo é a base das relações interpessoais.

Para finalizar, Julieta voltou a falar que esses três eixos são absolutamente necessários para a construção de uma equipe, lembrando que não é fácil, nem rápido chegar aos bons resultados e que o investimento é muito grande, exigindo persistência de quem aposta nele.

Sérgio lembra, então, que, no curso, essas vertentes, lembradas por Julieta, foram realmente buscadas. E assinalou a importância do Saber Acolher, de como esse cuidado abre caminho e como fecha todos os caminhos quando é esquecido.

Assim tivemos mais um trabalho de alto nível, entre tantos apresentados durante os oito grupos de Formação de Liderança/*Coach*, realizados pelo Arvoredo em parceria com a FIA. Esperamos que, como disse Julieta Nogueira, a generosidade do compartilhar, aqui com tantos quantos se interessarem pelo tema, possa levar muitas luzes e inspiração a todos aqueles que se encontram, nas organizações, diante do desafio de promover desenvolvimento e coesão de suas equipes, para a alegria de se produzir com alto desempenho e muita realização de todos os participantes de projetos semelhantes.

Outubro 2013

- * Os textos de Isalda Biral e Wladimir Ganzelevitch Vargas que faziam parte do projeto “Arvoredo – Pra você ouvir no carro..” em CD, estão hoje à disposição no *site* do Arvoredo (www.arvoredo.com.br), em ArvoredoCast.
- ** Ao falar em Cultura das Organizações, Sérgio fez questão de lembrar o Prof. Fernando Prestes Motta, já falecido, por se tratar de um grande “*expert*” sobre o tema. E acrescenta que, quando estudava com ele, não se deu conta do que realmente significava cultura organizacional, o que só compreendeu ao realizar este projeto. Ele chama a atenção para o fato de que compreender conceitualmente um tema não significa compreender de fato o tema: “naquele momento eu estudava aquilo muito mais sob a ótica acadêmica de absorver mais um conceito e, não, de *implementar* uma vida organizacional”.

ÚLTIMO CAPÍTULO

APRESENTAÇÃO

Como foi dito anteriormente, os três trabalhos apresentados nos últimos capítulos passaram pelo crivo de profissionais muito experientes, convidados expressamente para o Seminário realizado em 2007, como uma espécie de banca examinadora. No dia da apresentação de cada um deles, foi também apresentado um relato/*case*, fruto do trabalho de outros alunos do curso *Coaching (O Líder/Coach)*, que traziam para aquele encontro alguma situação específica encontrada nas organizações e tratada pelos autores de acordo com suas vivências, a partir do que íamos construindo durante o tempo do curso.

Escolhemos, para finalizar o nosso livro, um *case* muito especial que nos leva a refletir sobre as relações humanas no trabalho e a nossa condição cultural brasileira, aguardando que o desenvolvimento pessoal e profissional nela faça uma verdadeira revolução.

Trata-se de um projeto delicado, a partir da visão de uma pessoa igualmente delicada, extremamente perceptiva e atenta às condições humanas no trabalho, Ana Maria Schneider C. Araújo, ou, como ela mesma se apresenta, “um ser humano atento ao que se passa ao redor, ocupado em participar da construção e da reconstrução de relacionamentos, matéria prima de qualquer tarefa realizada com o intento de se viver melhor”. Vamos a ele.

O TRABALHO

“Ver ou não ver: eis a questão” (Disseminação do Código de Ética junto a prestadores de serviços, na sede de uma determinada organização)

1. Descrição do tema

O Código de Ética do Grupo foi publicado em março de 2006. Substituiu o Código que vigorava desde 2001 na empresa do Grupo, na qual eu trabalho. A partir de então foi elaborado um plano de ação para a disseminação deste manual, dirigido aos colaboradores, constituído de palestras com reconhecido Filósofo, grupo de multiplicadores e seminários sobre o tema.

Abordar acionistas, clientes, comunidade, governo e fornecedores, para levar o tema da ética à frente já é mais difícil, por vezes delicado, mas muito necessário.

No setor elétrico, desde a privatização no final dos anos 90, muitas áreas do negócio vêm sendo terceirizadas. Infelizmente, muitas das empresas contratadas não cumprem requisitos básicos como o da legislação trabalhista, não fornecem equipamentos de segurança para seus funcionários e assim por diante.

Escolhi, para este trabalho, a tarefa de disseminação do citado Código para um grupo de funcionários que presta serviço para a empresa e convive diariamente conosco, onde somos denominados “colaboradores”. O referido grupo é constituído por 23 pessoas, sendo 9 mulheres. São os responsáveis pela segurança, limpeza e recepção. Pertencem a duas empresas diferentes.

2. Objetivo

Compreender, através da disseminação do Código de Ética da empresa, a relação destes dois mundos no mesmo espaço: colaboradores e terceirizados; e propiciar, aos terceirizados, uma “sensação” de que existem naquele edifício.

3. Justificativa

O grupo dos terceirizados divide, no dia a dia, o mesmo espaço com os “colaboradores” e parece não ser percebido por estes.

Pensando neles como profissionais que ali estão realizando sua tarefa diária, surgem as seguintes questões:

Que sentimentos permeiam a realização da tarefa deste grupo?

Existe nela alguma satisfação?

Em busca de respostas a estas questões ou até o encontro de novas questões para esta situação, foram montadas estratégias cujas ferramentas seriam as posturas fundamentais de um Líder/Coach, segundo a filosofia Arvoredo em curso na FIA.

4. Procedimentos

a. Primeira fase - Conversa com o gestor da área responsável pelos terceirizados sobre a necessidade de se levar o Código de Ética a este grupo e abrir espaço para que os participantes sejam ouvidos.

b. Segunda fase:

Observar, no tempo de duas semanas:

- 1) como o grupo de terceirizados se comporta no ambiente, durante a execução de suas tarefas
- 2) como os “colaboradores” acolhem estes que lhes prestam serviços durante todo o dia

c. Terceira fase:

Acolhimento

- 1) convite para a reunião
- 2) reunião propriamente dita

d. Quarta fase:

Feedback ao gestor e à supervisora do grupo.

Como aconteceu cada fase:

a. A conversa com o gestor foi para uma sondagem de como era vista, pela sua área, a possibilidade de se entregar um documento da empresa, o Código de Ética, aos terceiros e ainda abrir-lhes um canal de comunicação.

Sabíamos que as insatisfações e as queixas poderiam vir à tona e a pergunta que se colocava naquele momento era: qual o suporte que a empresa poderia dar às questões levantadas.

Do ponto de vista do gestor, este grupo de prestadores de serviço é, dia após dia, maltratado por atitudes dos “colaboradores”, tal grupo não é respeitado e, muitas vezes, é nele que as pessoas descontam suas insatisfações com a empresa. Por exemplo, deixar o banheiro sem possibilidade de uso, como clara agressão à forma como a empresa pode estar sendo conduzida.

O gestor pediu cuidado na abordagem para não deixar o grupo ainda pior, quando confrontado com o Código de Ética.

b. Passei à fase de observação das pessoas do grupo. Por duas semanas dediquei tempo a esta tarefa. Nos elevadores, nos banheiros, limpando o chão, as paredes, os vidros, nas salas de trabalho. Normalmente elas estão olhando para elas mesmas ou para o objeto e ou instrumento da tarefa (o rodo, a parede...). Trabalham em dupla, mas de forma silenciosa. Raramente conversam. Não é costume a maioria dos “colaboradores” cumprimentar estes funcionários.

Repetindo, o acolhimento dos colaboradores a este grupo não existe.

Nesse aspecto, vejo aqui reproduzido o que o Psicólogo Social Fernando Braga conceituou como a invisibilidade pública. Trata-se de uma percepção humana prejudicada e condicionada à divisão social do trabalho, ou seja, enxerga-se somente a função e não a pessoa. “Um simples 'bom dia' e a pessoa pode sentir que novamente existe” (tese: **Garis - um estudo de psicologia sobre invisibilidade pública**)

c. A área responsável pela gestão do trabalho deste grupo convidou a todos para participarem de uma reunião, sendo comunicado apenas que conversaríamos sobre Ética.

A sala foi arrumada para recebê-los, com direito a uma mesa de café, tal qual tantas mesas que eles limpam, diariamente, após as inúmeras reuniões que acontecem na sede.

Chegou o dia da reunião e todos foram bastante pontuais. Paravam à porta para se certificar se era ali mesmo o encontro; não perguntavam; espiavam pra dentro e eu os chamava da seguinte forma: “É aqui mesmo. Seja bem vindo, vamos entrando...”

Eles entravam meio como que pedindo desculpas, olhando de soslaio e procurando um lugar “escondido” para se sentarem. Mas a sala estava preparada em círculo e todos, de alguma forma, estavam em primeiro plano.

Tivemos uma conversa das 15h às 19 horas. Praticamente, já nos conhecíamos e somente o objetivo do trabalho é que precisou de apresentação.

Conversamos sobre o que está acontecendo no mundo, na empresa, nas nossas casas. Aos poucos foram se soltando e trazendo vivências do que estávamos lendo no Código de Ética. Fatos reais, de desrespeito pela empresa a que eram filiados, sobre como fazer denúncias e de como tinham que recorrer ao seu cliente (a empresa dos colaboradores) para tentar resolver, encaminhar as suas dificuldades.

O funcionário que estava “de bem” com a vida ali era o jardineiro. E todos disseram entender o porquê. Relataram que do modo como ele cuidava das plantas, com o respeito que lidava com elas, elas iam para frente e estavam sempre bonitas. Ele via o fruto do seu trabalho. E disseram também que esperavam ser tratados assim como as plantas, ter vida, sentir-se bem e respeitados nos seus direitos, mas que não era assim que acontecia.

Um dos funcionários teve muita vergonha e mal podia sustentar os olhos: demonstrou que vivia coisas ali das quais não iria falar, colocando o seu rosto sobre os braços cruzados na mesa, escondendo-se.

Durante duas semanas, após a reunião, observei o movimento deste grupo no ambiente e, muitas vezes, encontrei-os com o manual do Código na mão. Percebi que, apesar de sempre nos cumprimentarmos, a partir dali pareceu existir, na nossa relação, certa cumplicidade. Eles sorriem mais para falar “bom dia”, a cabeça está mais ativa. Mas, não sei por quantos dias este efeito durará.

d. O *feedback* desta “intervenção” foi dado tanto ao gestor da empresa quanto à supervisora da equipe de limpeza. O primeiro ficou satisfeito e relatou que gosta muito de trabalhar com este grupo de funcionários e que anseia por ver mudada a atitude dos “colaboradores” com eles.

A supervisora comentou que eles se sentiram importantes e gostaram muito da “palestra”, que aprenderam com a conversa.

5. Conclusão

Às vezes parece que as coisas estão do lado avesso mesmo. A invisibilidade do grupo é reafirmada pelos “colaboradores” e estes ainda não foram incentivados a mudar de postura. Por outro lado, esta invisibilidade chega de forma muito concreta, palpável, aos terceirizados, de forma a fazer com que se sintam diminuídos, ensimesmados, sem

falar, sorrir ou emitir sons, para reforçar o não serem percebidos. Esta também foi uma das conclusões do estudioso Fernando Braga da Costa, mestrando em Psicologia Social, em tese desenvolvida com os garis, na Cidade Universitária da Universidade de São Paulo. Ele comenta que “..a distinção de classe social determina a ação social. É um fenômeno de mão dupla, mas de origens diferentes. Um exemplo: enquanto pessoas da classe média não cumprimentam o gari por entenderem que não se trata de uma pessoa e sim de uma função, ele tenta se proteger da violência da invisibilidade não respondendo a um eventual cumprimento”.

Uma das saídas para esta situação, destaca o pesquisador, seria, num primeiro momento, ter consciência sobre a invisibilidade pública. O segundo passo seria ter um ‘olhar’ mais atento àqueles que estão a nossa volta. “O uniforme simboliza a invisibilidade; temos de mudar isso, pois também se trata de uma violência.”

Posso concluir que o que sabíamos sobre questões de legislação trabalhista se evidenciou com relação às empresas terceirizadas, mas o que mais chamou a atenção foi a relação estabelecida dentro do ambiente de trabalho, onde somente uma das partes exerce **o direito de ser.**

Para o futuro, proporei à gerência de Recursos Humanos e de Comunicação, o desenvolvimento de uma intervenção no ambiente para evidenciar e valorizar a equipe de funcionários terceirizados em questão. Dar visibilidade ao trabalho destas pessoas, colocando-as nos ar (por exemplo, via intranet), valorizando a sua participação no programa de coleta seletiva e trabalhando com os colaboradores a realidade de vivermos em um condomínio, onde dividimos o mesmo espaço e a mesma ética nas relações.

Também será salutar se pudermos fazer outros encontros, com outros temas, que colaborem para que eles se sintam mais “em casa”.

Outra observação importante na condução desta tarefa aqui descrita foi a metodologia utilizada para a sua concretização. Passei do ato automático, da pressa em realizar a ação programada, da iminência das cobranças pelo retardamento do que devia fazer, para poder saborear a aplicação das posturas estimuladas no curso de *Coaching* (O Líder/*Coach*), na FIA/USP. Observar para agir foi fundamental. Escutar para encaminhar, imprescindível. Não se levar pelo preconceito e acolher qualquer um, como qualquer um é. Fazer da autoridade um laço de

confiança e, finalmente, permitir que as pessoas tenham um espaço para demonstrar o que podem ser, com uma comunicação eficaz.

Por não ter o cargo de gestora e, portanto, não tendo uma equipe à mão, tinha dúvidas se seria possível desenvolver o trabalho apenas com as tarefas que são diárias e estão sob minha responsabilidade. Felizmente, observei que as posturas, uma vez incorporadas, conseguem criar vida e se sustentar enveredando-se pelos labirintos da organização, flagrando as necessidades em tempo real e precipitando uma busca de melhoria nas relações das pessoas consigo mesmas e com os outros.

Isso vem reforçar que o cargo, necessariamente, por si só, não vem acompanhado do poder e da autoridade.

Textos de apoio:

Delphino, Plínio. *Fingi ser gari por 8 anos e vivi como um ser invisível.*

Costa, Fernando Braga da - tese de mestrado *Garis - um estudo de psicologia sobre invisibilidade pública.*

Ana Maria Schneider C. Araújo

Mãe, Assistente Social, com formação em "Coaching", Gestão em Qualidade de Vida, Pós-Graduada em Propaganda e Marketing, Residência em Psiquiatria. Atuou na área de Saúde Mental e foi professora da PUC, no Serviço Social.

No momento deste projeto, estava trabalhando com Desenvolvimento em Recursos Humanos.

REFLEXÕES

A primeira questão que se coloca diante do belo trabalho de Ana Maria é como, no século 21, ainda nos permitimos viver de forma tão atrasada e desumana? Como é que até aqueles que trabalham com Desenvolvimento dentro das organizações, muitas vezes, nem pensaram na gritante diferença entre os da empresa e os terceirizados, assim como na diferença entre os que detêm o poder e os outros, comumente chamados de Staff.

E se, dentro das empresas, onde em geral se tem um espaço garantido para o crescimento das pessoas, frequentemente é assim mesmo que acontece, o que pensar das ruas, das casas, das lojas e lugares abertos à população?

Ana Maria sugere algumas medidas que seriam boas de serem tomadas nas organizações. Mas, existe um espaço de transformação inicial em cada um de nós, que pode começar a olhar para si mesmo e o entorno com a percepção aberta, a curiosidade aguçada e o desejo não só de constatar, mas também de mudar o que não cabe mais.

Quando a Equipe Arvoredo está trabalhando a postura do Acolhimento na Formação de Líderes/*Coaches*, dentro das organizações, e, de repente, os profissionais, tomando consciência, decidem simplesmente cumprimentar a todos que vão encontrando na empresa, olhando nos olhos, eles encontram as reações mais inusitadas das pessoas. A pressa tomou conta da vida de todos e ninguém espera ser olhado nos olhos, uma ação extremamente forte, que pode ser até íntima, dependendo da situação. Sabe-se que muitos dos que trabalham na limpeza, na segurança e áreas afins nem respondem aos novos cumprimentos, como se não fosse com eles. Habituar-se a não ser vistos. Outros abaixam a cabeça como que envergonhados por passarem a existir e existe uma grande demora até que se instale um clima amigável e humanizado entre todos aqueles que dividem o espaço comum de uma empresa, para “ganhar a vida”.

Ver ou não ver: eis a questão; ver e “não querer ver”, eis a questão. Com o seu projeto, Ana Maria nos convida a uma reflexão aprofundada sobre a invisibilidade das pessoas em algumas funções e o quanto cada um de nós, consciente ou inconscientemente, contribui para que elas se sintam excluídas dos grupos, excluídas da própria sociedade. É incrível como pessoas uniformizadas passam a uma outra categoria que as transforma em objetos, sendo assim ignoradas e desrespeitadas como seres humanos!

Muitos consideram aqueles que fazem a limpeza como meras sombras que têm a missão de “mexer com o lixo sujo e mal cheiroso” e, não, como companheiros de jornada dentro da mesma organização. E o que pensar dos lixeiros que lidam com todo o lixo de uma cidade? Eles são tratados com o respeito que lhes é devido? Quantos conhecem aqueles que estão mais próximos pelo nome ou pensam na função que eles exercem, levando tudo que sobra em nossas casas?

Nossa cultura brasileira, infelizmente, ainda valoriza as aparências, deixando de lado o essencial. Mas uma revolução pode acontecer se cada um de nós tiver a coragem de se colocar diante das questões certas:

- como me sentiria se, ao vestir um uniforme, eu desaparecesse?
- como me sentiria se, ao me aproximar dos carros parados no trânsito, eu visse os vidros se levantando rapidamente como se fossem anteparos à realidade, para que esta não atinja quem me olha lá de dentro?
- como eu aguentaria a sensação de que minha simples presença pudesse contaminar aquela pessoa escondida atrás dos vidros?
- como, sendo eu de cor branca, me sentiria se tivesse a cor negra, recebendo o tempo todo olhares de desprezo, medo e até de agressividade?

O pior é que estamos vivendo, nas grandes cidades, uma onda de violência, que acaba justificando tantas posturas desumanas. E assim grassam o preconceito, o desprezo, a má vontade com o outro, o desrespeito, comprometendo a autoestima dos outros, o direito deles de serem alguém.

Mas as relações interpessoais e também entre os países estão postas sobre antigas bases e se tornaram obsoletas. Quantos de nós já não aguentam mais saber de guerras, confrontos, excesso de competição, injustiças, vaidade exagerada, superficialidade nas relações, agressão sem sentido, abuso do poder, corrupção, capitalismo selvagem.

Há, no ar, um anseio por inovação e precisamos ficar atentos e apoiar um movimento que cresce e procura espaço para aparecer. Este movimento tem como objetivo a tudo transformar, buscando um novo modo de viver em direção ao essencial e a uma vida de maior qualidade, que traga a todos alegria de viver.

E cada um de nós pode promover transformação até ao fazer pequenos gestos, assim como um olhar verdadeiro, que vão se ampliando e envolvendo muitas pessoas até se constituir num grande movimento renovador.

No início deste livro falamos que as mudanças estão em curso. Hoje já se pode presenciar em várias organizações o emprego dos verbos compartilhar, cooperar, colaborar, cultivar, crescer e se desenvolver.

E não foi por acaso que o *Coaching*, essa prática que tem foco no desenvolvimento das pessoas, apareceu e cresceu tanto nos últimos tempos, alavancando mudanças das pessoas e de organizações inteiras.

Nosso ponto de partida, no Arvoredo, é a crença no Ser Humano, em suas capacidades e talentos. Assim, o importante é que cada um conheça e se apodere de seus talentos e consiga, com sua força e criatividade, transformar-se e participar das transformações à sua volta, colaborando, no espaço/tempo de uma vida, para uma real mudança do nosso Planeta.

Dezembro 2013

Autora:**Beatriz Pinheiro**

Formada em Filosofia (UFMG) com especialização em Psicologia e Antropologia (UFMG), Formação em Teorias Psicológicas e Técnicas de Coordenação de Pequenos Grupos (Rodolfo Bohoslawski – GEPSA-SP), Psicodrama Pedagógico (GETEP-SP), Formação em Técnicas Corporais em Psicoterapia (J.A.Gaiarsa-SP), graduada em Comunicação (Maîtrise) e pós-graduada em Comunicação Não/Verbal (D.E.A.-) – Université de Provence - França, é especialista em Desenvolvimento de Pessoas e Grupos, Consultora em diferentes áreas de RH e *Coach* pelo Arvoredo – Assessoria em Desenvolvimento; coordenou inúmeros Grupos de Formação Arvoredo e criou o primeiro programa brasileiro de Formação de Liderança/*Coach* (que usa como base o *e-program* “*Coaching – Posturas fundamentais de um Líder/Coach*” (2000); é professora/parceira da FIA (FEA/USP) e autora dos livros **O Visível do Invisível** (A Comunicação Não/Verbal na Dinâmica de Grupo) – (Reeditado em 2003 – Casa do Psicólogo) e **arvoredo: um jeito brasileiro de fazer educação** – (2011 - Editora Hedra).

Co-autores:**João Luiz Pasqual**

Matemático (PUC/Campinas), UNIP/São Paulo, MBA Comércio Internacional (USP), com extensão pela *Université Pierre Mendès* (Grenoble - França), 34 anos em atividades do Mercado Financeiro (Gerente Geral, Diretor Presidente, Diretor Executivo nas empresas: Banco Sudameris, Banco Real, UNIBANCO, Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários ABN AMRO Real, Banco Real S.A., *Coach* certificado pelo ARVOREDO/FIA/USP, *Senior Coach* pelo ICI (*International Coaching Institute*) – Brazilian Chapter - São Paulo, Mestre pelo INSEAD (Fontainebleau – França), “*Consulting and Coaching for Change*” (idem), integra a **Equipe Arvoredo** desde julho de 2007, professor na FIA (FEA/-USP) no curso *Coaching* (O Líder/*Coach*) junto com Beatriz Pinheiro em 2010.

Responsável pela Diretoria de Capítulos da ICF Brasil para o triênio 2013/2015.

Vivian Broge

Graduada em Comunicação Social (FAAP-SP), pós-graduada em Administração de Marketing (FAAP-SP), MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (FGV), atuou como Analista de Qualidade e Treinamento (BCP telecomunicações), Gestora de Operações da Atento, Gerente de Desenvolvimento e Retenção de Talentos América Latina no IBOPE, responsável pela implantação da Formação de Liderança/*Coach* Arvoredo, do para a alta liderança do IBOPE, professora na FIA (FEA/-USP) no curso *Coaching* (O Líder/*Coach*) junto com Beatriz Pinheiro (2006 a 2008), Gerente de RH-LATAM (Natura), Diretora de Desenvolvimento Organizacional e Relacionamento (Natura México), Líder de Inovação Comercial (Natura), sendo hoje New Business Sr. Manager - Partnership and Alliances (Natura Cosméticos) e Professora na FIA.

Realização:

Arvoredo – assessoria em desenvolvimento

www.arvoredo.com.br

arvoredo@arvoredo.com.br

Telefone/fax: 55 11 3064 0369

Rua Teodoro Sampaio, 352 Conj.121 CEP 05406-000

São Paulo Capital

Apoio:

Ceppe - Centro Paulista de Psicologia e Educação

www.grupoceppe.com.br

avaliacao@grupoceppe.com.br

Telefones: 55 11 2628-4357 / 2628-4358 / 4115-1349

Rua Estela, 134 CEP 04011-000

São Paulo Capital

