

COACHING Brasil

Supere seus desafios 2015 | maio | Ed. 24



MENTORING

O que é
Mentoring

Pensamento
Sistêmico e
Mentoria

O que distingue
Mentoring do
Coaching

Dois casos de
implantação



Luciano Lannes
Editor

Caro leitor,

nesta edição trazemos um tema muito empolgante e que também causa muita confusão e polêmica.

Quais as fronteiras entre o Coaching e o Mentoring?

Fomos buscar nomes significativos e muito respeitados desta área para trazer mais luz à questão. Marcos Wunderlich, habitual frequentador de nossas páginas, Renato Klein, Paulo Erlich e Rosa Bernhoeft.

Já adianto que não irá encontrar nas próximas páginas uma unanimidade conceitual. Que bom, expandimos nosso olhar e, dependendo do ângulo que se olha o objeto se modifica.

Você lerá que Mentoria ou Mentoring deriva do nome de um fiel amigo de Ulisses, Mentor, a quem Ulisses confia a educação de seu filho Telêmaco enquanto vai para a guerra de Tróia.

Pela leitura dos textos até poderá dizer que muitos dos pontos fundamentais elencados por alguns autores como características do Mentoring sejam os mesmos do Coaching. Uns, argumentam que a diferença está no foco da abordagem, mais tecnicista no coaching e mais humana no mentoring. Outros abordarão a transferência de experiências como o diferencial do mentoring. Será que a grande abertura que o Mentoring proporciona é a legitimidade de você dar seus “pitacos” com propriedade e autoridade de mestre?

Vemos que na vida é de fundamental importância a transmissão de experiências e conhecimentos. Ao mesmo tempo, também é fundamental capacitar as pessoas para que possam conquistar autonomia e que encontrem soluções para seus problemas. O repasse de cabedal e o caminho das pedras que o Mentoring proporciona encurta caminhos, dá mais segurança e cria profundas conexões entre mentor e mentorado. A não diretividade do Coaching trabalha o aprendizado da reflexão, o olhar interior, a expansão de fronteiras e a conquista da autonomia.

Enfim, vale a análise e a reflexão. Entretanto, quanto mais estivermos conectados com o objetivo de apoiar pessoas no seu crescimento, menos nos deteremos na nomenclatura e muito menos iremos nos desgastar na defesa de territórios e metodologias. Buscar sempre formas de crescer e aprimorar. “Chicletar” no método jamais.

Tenha uma excelente leitura,

Luciano Lannes
Editor

- 6 Um Outro Olhar** - Cláudia Miranda Gonçalves
- 8 Dossiê - Mentoring** - Marcos Wunderlich
- 14 Dossiê - Pensamento Sistêmico aplicado à Mentoria**- Renato Klein
- 18 Dossiê - O que é Mentoring e o que o distingue do Coaching** - Paulo Erlich
- 22 Dossiê - Um processo 100% natural de formar líderes** - Rosa Bernhoeft
- 26 Casos & Causos - O sucesso de uma experiência inédita de mentoria para novos juízes** - Rita Borges
- 30 Casos & Causos - Programa Lideranças Especialistas para o Futuro** - Maria Angélica Azevedo Gama, Roberta Kelly Figueiredo e Rodolpho de Souza Lima Fraiha
- 34 Finanças para Coaches - A ilusão do crédito, suas vantagens e desvantagens** - Cristiana Crespo
- 38 Coaching e Filosofia - Maquiavel, será que você pode aceitá-lo?** - Marcello Árias Danucalov
- 42 Para Refletir - Relações saudáveis, um caminho para a felicidade** - Newton Vidigal
- 44 Para Refletir - Não queime antes de ler** - Chris Malta
- 48 Eu, Cada Vez Melhor - O desapego necessário para a mudança essencial** - Carlos Legal

Expediente

Revista Coaching Brasil

Publicação mensal da

Editora Saraswati

ano II – num. 24 – Maio 2015

Diretor e Publisher

Luciano S. Lannes

lannes@revistacoachingbrasil.com.br

Projeto gráfico e editoração

Estúdio Mulata

daniilo@estudiomulata.com.br

www.estudiomulata.com.br

Projeto de Site

Mind Design

marcelo@minddesign.com.br

Editora Saraswati

www.editorasaraswati.com.br

Todas as edições da Revista

Coaching Brasil estarão disponíveis no site para acesso exclusivo dos assinantes.

O conteúdo dos anúncios publicados é de responsabilidade dos anunciantes.

A responsabilidade pelos artigos assinados é dos autores.

A Revista é um veículo aberto para a expressão de idéias e conceitos.

Fale conosco

Publisher

lannes@revistacoachingbrasil.com.br

Editorial

contato@revistacoachingbrasil.com.br

Publicidade

midia@revistacoachingbrasil.com.br

O QUE É MENTORING E O QUE O DISTINGUE DE COACHING?

Existe uma imensa confusão conceitual entre Coaching e Mentoring (ou Mentoria). A razão é simples: há mesmo grandes semelhanças entre essas relações ou processos de desenvolvimento. Mas temos como reconhecer diferenças. Eu lhe confesso com toda sinceridade: as informações que eu colhia na literatura, em palestras e em cursos, apesar de valiosas, nunca me deixavam completamente convencido dessas diferenças, com aquela sensação de “entendi, compre-

endi”. Por isso resolvi perseguir uma explicação. Uma síntese do resultado dessa iniciativa é o que vou aqui compartilhar com você. Desejo que lhe dê luzes para desvendar esse “mistério”.

Como há diversos tipos de Mentoring e de Coaching, escolhi focar este artigo no contexto corporativo, estabelecendo a distinção entre o Mentoring que ocorre entre pessoas de uma mesma organização e o Coaching executivo oferecido por profissionais de fora da organização.

MENTORING

É um processo que acontece em relacionamentos interpessoais. Um indivíduo que tem conhecimento e experiência em determinada área (mentor) utiliza voluntariamente essa bagagem para estimular o desenvolvimento de outro (mentorado). Esse apoio pode ocorrer em diversas dimensões: no domínio sobre uma determinada área de conhecimento ou atividade, na segurança emocional para pensar e agir ou na socialização do mentorado em um meio em que ele precisa atuar. Quando o relacionamento nasce da aproximação espontânea entre as pessoas, dizemos que se trata de Mentoring informal, espontâneo ou natural. Quando é estimulado e de alguma forma estruturado por uma organização, chamamos de Mentoring formal. Um aspecto fundamental para se entender um relacionamento de Mentoring organizacional é o que chamamos de Funções de Mentoring. Trata-se das atitudes e comportamentos do mentor. A origem do modelo dessas funções foi uma pesquisa realizada há quase 40 anos pela norte-americana Kathy Kram. Apesar do tempo decorrido, esse modelo ainda é o mais utilizado para nortear o entendimento sobre como atua o mentor organizacional. Após analisar muitos outros estudos e experimentar Mentoring na prática, cheguei a novos entendimentos e promovi ajustes na proposta original, inclusive para adaptá-la à nossa cultura. Mas a essência está mantida.

Funções de trabalho e carreira.

Contribuem para o mentorado crescer dentro da organização e progredir na carreira.

- **Orientação:** O mentor fornece instruções, dicas, atalhos, recursos (como planos de ação) e desafios, para o mentorado adaptar-se ao contexto do trabalho e evoluir na direção dos seus objetivos.
- **Proteção:** Principalmente no início do processo de Mentoring, o mentor contribui para que o mentorado não cometa erros técnicos ou de conduta e não se aventure a fazer coisas para as quais, segundo o mentor, ainda não está preparado. O mentorado, assim, afasta-se de situações que poderiam comprometer a sua imagem e o seu crescimento.
- **Exposição-e-visibilidade:** À medida que o mentorado vai atingindo níveis mais elevados de desenvolvimento, vai revelando maior segurança. O mentor, então, passa a sugerir ou criar oportunidades para que o mentorado se apresente e demonstre competências perante superiores e pares.
- **Patrocínio:** A evolução do mentorado chega a um ponto em que o mentor, dentro das suas possibilidades, passa a patrociná-lo. Por exemplo: defende para o mentorado posições e cargos de maior relevância ou funções mais importantes na organização.

Funções socioemocionais.

Relacionam-se com os aspectos emocionais presentes na interação mentor-mentorado. Kram defende que essas funções ajudam a aprimorar no mentorado o senso de competência, identidade e eficiência em um papel profissional.

- **Aceitação:** O mentor verdadeiro é capaz de aceitar a pessoa a quem está predisposto a ajudar. Acolhe o mentorado. Não faz pré-julgamentos. Trata de igual para igual, sem hierarquia. Deixa o mentorado à vontade para ser quem ele realmente é.
- **Escuta-e-aconselhamento:** O mentor atua como uma “caixa de ressonância” para os anseios e preocupações do mentorado. Pratica a escuta ativa, reflexiva. Faz perguntas instigantes. Dá feedback. Desenvolve diálogos em que vai inserindo um processo de aconselhamento. Até compartilhar casos pessoais e profissionais ocorridos em sua vida, como

recurso para gerar reflexões no mentorado.

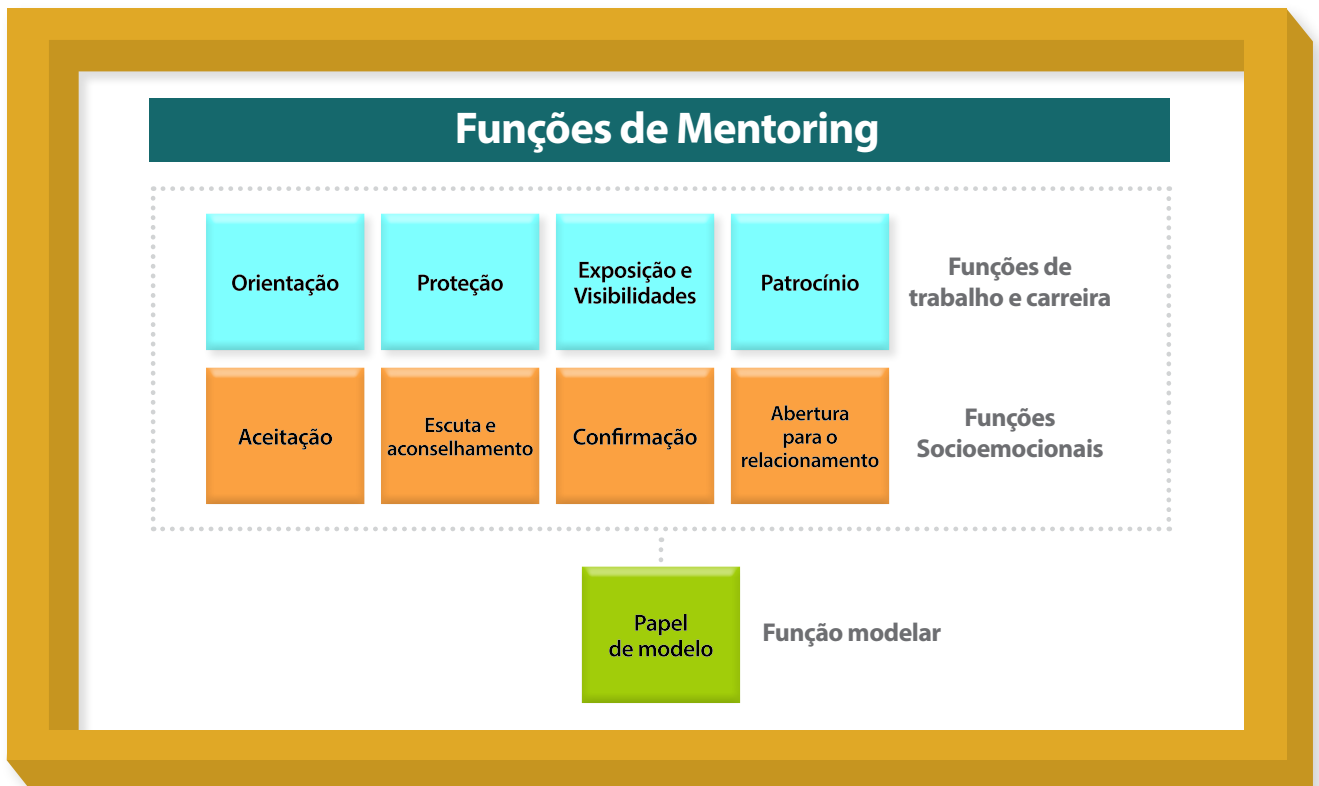
- **Confirmação:** Na medida em que a relação vai ocorrendo, pode surgir no mentor uma admiração pelo mentorado ou mesmo uma identificação com ele. Assim, pode nascer a confirmação: ele passa a ter um interesse autêntico, genuíno, no sucesso do mentorado, sem almejar qualquer ganho com isso. É mais que a aceitação, que tem caráter geral. É um sentimento dirigido especificamente àquela pessoa. O mentor confirma o mentorado em seu contexto de trabalho e até mesmo em sua vida (sim, isso pode acontecer). O mentorado, por sua vez, pode perceber essa dedicação do mentor. A confiança entre eles vai aumentando. Esse processo contribui para o surgimento da “química” interpessoal.
- **Abertura para o relacionamento:** Ao longo das sucessivas intera-

ções podem ocorrer variados graus de abertura. Sendo assim, o relacionamento pode evoluir, por exemplo, para uma condição apenas de “conhecidos”. Mas pode evoluir para um patamar de colegas. E pode chegar a diversos graus de amizade, até mesmo a uma amizade profunda.

Para que o Mentoring atinja resultados, não é imprescindível ocorrer a Confirmação e um alto grau de Abertura para o Relacionamento, mas a presença dessas duas funções contribui fortemente para o sucesso.

Função modelar

É o papel de modelo exercido pelo mentor. É uma função de espelhamento. O mentor exerce o papel de modelo, de exemplo para seu mentorado. O mentorado admira o saber que o mentor tem e quer assimilar esse conteúdo. Ele também pode admirar comportamentos do mentor e tentar se comportar da mesma maneira.



COACHING E AS SEMELHANÇAS

Para a ICF, "Coaching é uma parceria entre o coach (profissional treinado para entregar o processo de Coaching) e o coachee (pessoa que passará pelo processo de Coaching), em um processo estimulante e criativo que o inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional, na busca do alcance dos seus objetivos e metas, por meio do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos". O coach utiliza perguntas instigantes, feedback e escuta ativa. Deve ter uma atitude de aceitação do coachee, com quem é fundamental desenvolver confiança. Se começarmos a comparar esses conceitos com o que vimos sobre Mentoring, poderemos observar o seguinte: dentro das possibilidades de cada um, o mentor e o coach oferecem Orientação, ambos devem ter uma atitude de Aceitação, e a Escuta (componente da Escuta-e-aconselhamento) é um traço comum a eles. Pronto! É exatamente aí que se cria a confusão conceitual. Então, como entender as diferenças?

DIFERENÇAS

Vamos fazer uma abordagem sob dois ângulos: distinções gerais e distinções baseadas nas funções de Mentoring.

Distinções gerais

- O mentor usa conhecimento e experiência específicos – de profissão, de aspectos da vida – que atendem às demandas do mentorado. Ocorre transmissão dessa bagagem para o mentorado, que vai uni-la ao saber que já possui, para se desenvolver. Já o

coach usa seu conjunto de ferramentas para estimular o cliente a gerar soluções a partir da sabedoria do próprio cliente.

- O mentor que não passou por formação em Coaching provavelmente não dispõe da maioria das ferramentas do coach. Seu diferencial será o binômio conhecimento-experiência.
- O mentor organizacional é um voluntário que se dispõe a dedicar tempo e energia a outra pessoa, fora de um contexto do tipo "profissional e cliente" característico do Coaching.

Distinções baseadas nas funções de Mentoring


- Pelo fato de atuar no mesmo ambiente organizacional do mentorado, o mentor tem possibilidade de estar presente e oferecer Proteção, Exposição-e-visibilidade e Patrocínio. O coach externo à organização fica distante dessa possibilidade.
- O Aconselhamento é raro ou ausente no Coaching. No Mentoring há maior liberdade para aconselhar (com os devidos cuidados) e dar exemplos de situações da vida pessoal e profissional.
- A maior possibilidade de convivência entre mentor e mentorado, inclusive fora do ambiente profissional, torna mais provável o surgimento (não obrigatório) da Confirmação e de situações de Abertura para o Relaciona-

mento, em vários casos levando à amizade. No Coaching, a Abertura para o Relacionamento não é um foco do processo.

- O Papel de Modelo é um dos fundamentos do Mentoring. No Coaching não há foco nessa função.

CONCLUSÕES

No contexto organizacional, Mentoring pode ser mais abrangente que Coaching ou pode ser focado como um processo que expande possibilidades de desenvolvimento. Por outro lado, as ferramentas de Coaching podem ser utilíssimas para Mentoring. Exemplo disso ocorre no treinamento de mentores: ao lado de orientações sobre as funções específicas de Mentoring (principalmente aquelas que promovem maior conexão emocional no relacionamento), são fornecidos diversos recursos de Coaching.

Mas não há como definir em termos absolutos qual dos dois processos é o melhor para a organização. É preciso observar caso a caso aspectos como objetivos, custos, recursos disponíveis, prazo e até cultura organizacional. Desse modo se pode saber o que é mais aconselhável. Em relação ao desenvolvedor, considero ideal ser mentor e coach, aproveitando adequadamente o melhor de cada processo em favor de quem desenvolvemos. 

Gostou deste artigo



**Assine a
Revista Coaching Brasil
em nosso site e tenha
acesso a muito mais....**

www.revistacoachingbrasil.com.br

