

PENSANDO A GESTÃO

COACHING, ACONSELHAMENTO E ACOMPANHAMENTO

Impulsionando o desempenho do empregado da melhor maneira.

Você não pode ir em frente nos dias de hoje sem uma equipe de alto desempenho, pessoas que saibam como aprender, adequar, e expandir. Pessoas que resolvam, em lugar de criar problemas. Elas podem dar à sua empresa a vantagem competitiva necessária para atingir o sucesso, e também ser o seu ticket de entrada para o desenvolvimento pessoal.

Pessoas realmente são seu recurso mais importante, e isto é verdade!

Também é verdade que essas mesmas pessoas têm mais escolhas hoje. Elas não têm que permanecer na sua empresa se não se sentirem desafiadas ou recompensadas de forma adequada. E apenas dinheiro não é mais suficiente.

Então, como você as mantém?

A resposta consiste em ajudá-las a serem ainda melhores. Peritos em motivação dizem que a maioria das pessoas quer realmente ser melhor, para ser tudo que elas podem ser. Você não tem que ameaçá-las ou forçá-las ao aperfeiçoamento, mas sim ajudá-las. Assim fazendo, você se tornará um gerente melhor.

Este resumo lhe mostra como utilizar elementos de coaching,

aconselhar, e conduzir sua equipe para o sucesso - dela e seu.

Coaching (estilo gerencial onde o líder tem características de um técnico desportivo) ajuda todo o seu pessoal. Quando os empregados são orientados, suas habilidades em desempenhar suas funções atuais são aprimoradas, e seu potencial para fazer mais no futuro é desenvolvido.

Por outro lado, o *counseling* (aconselhamento) redireciona empregados problemáticos, pessoas cujos maus hábitos tornaram-se crônicos. Cuidar dos problemas de seu pessoal quando eles surgem, pode representar 10 por cento de seu tempo. Assim dizendo, parece muito. Entretanto, se você não souber lidar com eles, 50 por cento do seu tempo poderá ser ocupado na tentativa de "apagar incêndios".

O *Mentoring* (acompanhamento), é reservado para seus empregados mais talentosos. Trabalhe com essas pessoas, ajudando-as a progredir, e eles se tornarão colaboradores agora e aliados no futuro. Ignore-os, e eles acharão outro - talvez um competidor - que saiba valorizar o talento deles.

São necessárias habilidades diferentes para implementar cada um desses três processos de forma efetiva. Neste resumo você encontrará essas habilidades, e ainda mais.

Cultive Fortemente as Habilidades Interpessoais

Coaching é um processo que o ajudará a conseguir que sua equipe dê o melhor de si.

Para ser um bom coach, você deve acreditar que as pessoas querem fazer certo, mostrar um bom trabalho aos seus gerentes e ter ascensão profissional. Seu papel é ajudá-los a adquirir as habilidades e conhecimentos necessários ao aumento do potencial e melhoria da performance de cada um.

- Obtenha a informação necessária

Para estar melhor equipado para ajudar o seu pessoal a adquirir as habilidades que ele precisa, você deve pôr em prática o que se segue:

Primeiro, as perguntas certas devem ser feitas sem que as pessoas possam sentir-se constrangidas.. Você precisa estar apto a obter informação através delas, com a finalidade de ajudá-lo a tomar decisões sobre quem contratar ou promover, e quais habilidades elas precisariam adquirir.

Escute bem as respostas obtidas. Preste tanta atenção à linguagem corporal e aos sinais não verbais, quanto ao que eles estão dizendo.

Fale freqüentemente com seus empregados. Você estará em melhor posição de detectar problemas e observar aqueles que estão prontos a assumir maior responsabilidade.

Torne-se um bom professor. Isto significa poder identificar quais empregados precisam aprender, tanto quanto estar apto a treiná-los.

Dê feedback. Quando alguém fizer algo bem feito, diga. Quando alguém cometer um engano, dê orientações de forma a corrigi-lo positivamente. Sugira melhorias, transparecendo que você acredita na capacidade que eles têm de fazer o trabalho da melhor forma.

- Como dar Feedback

Planeje o que você pretende dizer aos seus empregados, e seja sensível ao estado emocional da equipe naquela ocasião. Isto lhe ajudará a manter frustrações pessoais do lado de fora de suas observações.

Seja paciente. Só porque você sabe como algo será feito, não significa que seus empregados também saibam. Onde for possível, mostre para eles a maneira como o trabalho deveria ser feito.

Seja específico, não generalize. Dizer para um empregado ser mais focado no cliente é muito vago. Ao invés disso, você poderia dizer algo como: " eu fiquei desapontado por não termos formado um grupo de estudos sobre "foco no cliente" neste trimestre. Nós precisamos fazer com que essas reuniões aconteçam todos os trimestres, de forma que possamos estar contextualizados com as necessidades dos nossos clientes ".

Preocupe-se com tipos de comportamento que podem ser mudados. Você só causará frustração em sua equipe, chamando atenção sobre defeitos que eles não podem mudar. Use não só a linguagem, mas sinais não verbais que indiquem sua intenção em ajudá-los.

Permita que os empregados respondam as questões. Dê-lhes tempo e oportunidade para explicar o porquê do trabalho ter sido feito daquele modo.

Seja um bom coach

A equipe de técnicos de um time possui um conjunto de habilidades que a torna especial. Entre essas habilidades, podemos destacar as seguintes:

Estabelecer metas . A equipe dependerá de você para identificar sua missão e assegurar que ela está na direção correta.

Organizar. Reúna as pessoas certas. Dê-lhes a informação que eles precisam, antes e depois de cada reunião. Certifique-se que eles estão trabalhando conforme o planejado.

Facilitar. Crie uma atmosfera que encoraje as pessoas a compartilharem diversos pontos de vista sem medo de críticas ou rivalidades internas.

Resumir. De forma sucinta, destaque as ações feitas pelos membros da equipe, e reveja seus avanços, tanto nas reuniões quanto nos comunicados por escrito.

Desenvolver. Ensine aos demais as habilidades que eles precisam para trabalhar juntos, como um time.

O Que Se Deve ou Não Fazer em Coaching

Como um treinador de atletas, você precisa motivar sua equipe. Mas suas responsabilidades vão além dos discursos encorajadores.

Comece com seu comportamento. Seja um modelo de excelência. Aja de acordo com os conselhos que dá, e seu pessoal assimilará mais facilmente suas ações. Gerentes que falam para seu pessoal, "

Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço ", rapidamente perdem o respeito de seus empregados.

Selecione de forma adequada. Procure indivíduos que queiram crescer, desenvolver habilidades novas, e que aceitem desafios. Procure pessoas que tenham suas próprias idéias e que não aceitem nada sem uma boa explicação.

Encoraje o crescimento dessas pessoas proporcionando um ambiente positivo. Construa um bom relacionamento com seus empregados. Ressalte os pontos fortes que eles possuem, e dê destaque a qualquer melhoria de desempenho. Trate os enganos deles como oportunidades de aprendizagem, e nunca os ameace.

Certifique-se que as pessoas entendem de que forma seu trabalho está relacionado com a estratégia global da empresa, e sua missão. Explique claramente o que você espera deles.

Quando você lidar com avaliações de desempenho, seja específico sobre o que cada indivíduo pode fazer para melhorar. Registre as metas de desenvolvimento a serem alcançadas . Proporcione programas de treinamento e recursos que ajudarão no atingimento dessas metas.

Faça elogios a um trabalho de boa qualidade. Seja sincero, conciso, e específico. Por exemplo, você poderia dizer a um empregado, " Você realmente nos ajudou a alcançar nossa meta dentro do prazo com o seu trabalho no fim de semana passado". Isto mostra a importância da atitude da pessoa e como isso contribui para o departamento.

- Encoraje o "stretch" (esticar/expandir)

Consiga que seus empregados possam ir além. Comece determinando o espaço entre as habilidades eles já têm e aquelas que eles irão precisar adquirir.

Faça uma lista de todos os seus empregados. Quais deles precisam adquirir habilidades que poderiam melhorar seu desempenho de normal para excelente? Quais deles têm potencial não desenvolvido porque suas tarefas não exigem isso deles?

Uma vez você identificando nessas pessoas esse potencial para expandir suas próprias metas, converse com elas individualmente. Deixe claro que sua meta não é descobrir falhas de desempenho, mas identificar modos de melhorá-lo. Explique em que isso contribui para eles e para a empresa.

Consiga que eles definam suas próprias metas. Você poderia perguntar, por exemplo, "o que nós podemos fazer para ajudá-lo a potencializar sua capacidade"? Isto não só leva seu pessoal a pensar em diferentes possibilidades, como também reforça a autoconfiança deles.

Deixe sempre claro que metas de stretch vão requerer trabalho extra da parte deles.

Delegue. Treine seu pessoal para as oportunidades que vocês discutiram. Compartilhe informações. Construa sobre o potencial de cada um.

Reconheça que eles podem não obter nenhum sucesso na primeira tentativa, e ofereça ajuda para que possam aprender com os próprios erros.

- Evite as seguintes Armadilhas do Coaching

Coachs criam suas próprias armadilhas. Eis aqui alguns dos erros mais comuns, e como você pode evitá-los:

Contratar as pessoas erradas. A solução é entrevistá-los por mais tempo e mais frequentemente. Faça perguntas mais focadas em qualificação profissional e atitudes. Solicite outras pessoas para participar das entrevistas com os melhores candidatos.

Fazer promessas. Não prometa recompensar um esforço adicional com um aumento ou promoção, se você não puder cumpri-la.

Mudar de "técnico de time" para chefe autocrático. Seja coerente com o modo que você trata seus empregados: Uma vez treinador, sempre um treinador. Se você muda de estilo no meio do caminho, seus empregados não confiarão em você.

Ser impaciente. Se você tem de, pacientemente repetir as mesmas

instruções pela décima vez, faça isso. Lide calmamente com erros que parecem bobos. Perder a paciência é como dizer aos seus empregados que você os acha estúpidos, e isso acaba com a auto-estima deles.

Dar ênfase a atitudes negativas. Em lugar de chamar alguém de preguiçoso, você poderia dizer, " Você não dá uma mão aos outros colegas, e foi visto lendo um jornal quando eles precisavam de ajuda." Isto chama atenção sobre um comportamento que pode ser mudado.

Ignorar o problema. Não permita que pequenos problemas cresçam em dimensão. Lide com eles à medida que forem surgindo.

Fique Frio ou Você Perderá a Confiança da Equipe

Hal, um gerente de fábrica de componentes eletrônicos, pensava ser um bom treinador. Ele acreditou que havia cultivado um relacionamento tão bom com seu pessoal, que eles fariam o que ele pedisse sem fazer barulho.

Ele ficou desagradavelmente surpreso, quando seus subordinados puseram obstáculos a um documento determinando que eles tinham um mês para instalar e colocar em funcionamento um novo equipamento de produção . Eles pediram mais tempo e Hal lhes respondeu que esse prazo não poderia ser alterado, o que os deixou insatisfeitos e com raiva.

Hal se aborreceu. Ele disse que não havia escolha, e que se calassem.

Em última instância, seus empregados concluíram o projeto na hora certa, mas levou muito tempo para que eles o perdoassem e voltassem a ter confiança nele.

Em vez de se tornar um ditador bravo, Hal poderia ter explicado o porquê da importância daquela mudança , e pedir à equipe que contribuísse com idéias que viabilizassem o cumprimento do prazo. Ele também poderia ter substituído alguns termos, falando em " nós ", em vez de " eu " e " você".

Além disso, ele poderia primeiro ter reunido os líderes informais do

time e analisado que tipo de apoio o esperava.

Com certeza, até sua própria defensividade seria reduzida se ele tivesse antecipado algumas questões, e elaborado algumas possíveis respostas antes da realização da reunião.

Como Lidar com Problemas de Desempenho

O aconselhamento tem alguns elementos de coaching, mas é projetado primordialmente para recuperar funcionários problema. Estes podem ser funcionários cujos trabalhos estão sempre abaixo do padrão, perdem prazos regularmente, não são integrados com o grupo, são insubordinados, ou freqüentemente faltam e chegam atrasados.

Reclamadores crônicos também entram nesta categoria.

Se a situação demanda aconselhamento, seu primeiro passo será chamar a atenção do problema para o empregado. Isto pode ser feito com uma observação simples, espontânea, do tipo, " Hal, você agora deveria estar em sua mesa de trabalho, não deveria" ?

Porém, aconselhamento começa normalmente com uma série de encontros individuais com o empregado problema. Essas entrevistas são a mais fundamental ferramenta.

- Cinco Objetivos Chave

Os propósitos de uma entrevista são os seguintes: fazer com que o empregado concorde que há uma necessidade de m e para a natureza do problema. Seja específico. Para fazer isto, você deve ter feito sua "lição de casa" sabendo com que freqüência o problema vem ocorrendo, e quais as suas conseqüências no trabalho da pessoa.

Dê a oportunidade para o empregado esclarecer. Sempre há a possibilidade do indivíduo estar correto, e tudo não passar de um engano.

Se você percebe que esse não é o caso, porém, passe para o seu segundo objetivo: Identifique o que está causando o problema.

Algumas causas comuns incluem tensão, prioridades mal definidas, má administração de tempo, supervisão de mais ou de menos, conflitos interpessoais, assuntos pessoais, ou mesmo ressentimento em cima de uma promessa que você fez e quebrou.

Revelada a fonte do problema, seja gentil e escute com atenção. Alguns empregados são mais abertos que outros. Seja paciente.

Uma vez identificada a causa do problema, vocês dois têm que concordar sobre que ações serão implementadas para a melhoria do desempenho. Ofereça, ou esteja preparado para obter, informação sobre as políticas da empresa e procedimentos para ajudar o empregado a desenvolver um plano de ação.

Se o problema estiver além da sua alçada, encaminhe o empregado para um programa de apoio aos empregados ou ao departamento de recursos humanos.

Uma palavra de precaução: tentar não é bom o bastante. Um empregado que diz, "eu tentarei", só está concordando com a tentativa, mas não com o atingimento da meta. Leve-o a declarar o que de fato fará.

A partir dessa primeira reunião, faça reuniões subsequentes que lhe permitam assegurar que o empregado está cumprindo o plano de ação.

Elogie qualquer melhoria observada. Você pode até recompensá-lo com uma atribuição especial ou até mesmo uma oportunidade de treinamento. Registre aquele bom comportamento.

Aconselhando empregados de conduta ilícita

Violações de regra ou outros comportamentos inadequados demandam ações mais severas que as aplicadas a problemas de desempenho.

Comece com uma advertência verbal, principalmente se é a primeira falta grave do empregado ou a falta é secundária. Uma advertência verbal alerta o indivíduo que o comportamento ofensivo foi notado e tem que mudar.

Se esse comportamento inadequado persistir, envie uma advertência por escrito. Dê o original ao empregado e coloque a cópia em sua ficha funcional.

Se isso não funcionar, seu chefe ou alguém de recursos humanos deverá repreender o indivíduo. Nesse momento, deverá ficar claro que outro incidente semelhante resultará em suspensão.

Empregados que frequentemente apresentam problemas desse nível ou cometem erros graves devem ser suspensos, e o que quer que lhe fosse pago durante esse período deveria depender da natureza da situação.

Quando falham todas as tentativas, rescinda o contrato.

Você pode não passar por todos os cinco passos; depende da gravidade da conduta, a história profissional da pessoa, e da forma como o empregado colabora em cada um desses passos. Em casos graves, como roubo, você deve partir direto para a demissão.

Você Tem um Empregado Problema?

Se você acha que pode ter um empregado problema que precisa de aconselhamento, mas você não tem certeza, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Eu estou abrindo concessões para essa pessoa?
- Eu estou agindo mais como pai ou conselheiro pessoal de que como gerente?
- Eu uso minhas próprias ocupações como uma desculpa para evitar lidar com o assunto?
- Eu estou com raiva?
- Existem outros membros da equipe aborrecidos?
- O assunto tornou-se o tópico de conversação no trabalho?

O Que Fazer Quando Entrevistas não Funcionam

Entrevistas de aconselhamento às vezes não funcionam. Não há nenhuma melhoria digna de registro dentro de um espaço de tempo que, preferencialmente não deveria ser mais que aproximadamente dois meses.

Pergunte a ele por que o seu desempenho não melhorou.

Se for o caso, considere a possibilidade de oferecer treinamento adicional, freqüentemente visando as áreas de maior dificuldade em seu desempenho, ou ainda, desenvolvam juntos outro plano de ação.

Se o empregado ainda assim não mostrar nenhum progresso, é tempo de enviar uma advertência por escrito. Uma vez emitida essa advertência, organize outra reunião para revisar os planos de melhoria do indivíduo. Nessa reunião, torne-o ciente de que o insucesso para corrigir o problema pode significar demissão.

Documente esta reunião. De fato, registre todos os seus encontros com empregados problema. Suas anotações devem estabelecer claramente que há um padrão de comportamento abaixo do desejado.

Se o baixo desempenho não é culpa do empregado ou se um treinamento adicional não fará efeito, você poderá considerar transferir o indivíduo para outro trabalho ou departamento. Se essa não for uma alternativa, remova a pessoa para um nível onde ela possua maior capacidade de execução. Rebaixamento de cargo não é o ideal, mas é melhor que desligamento dos quadros da empresa.

Demitir o empregado é seu último recurso. Porém, há situações que exigem isso. Manter um funcionário de baixo desempenho não só cria dores de cabeça para você, como diminui a produtividade de outros e assim afeta a sua empresa. Antes porém, tenha certeza que todos os seus esforços de aconselhamento não tiveram êxito.

Cuidado Com essas Armadilhas do Aconselhamento

Aconselhar tem seus riscos. Eles consistem em três categorias: problemas associados ao processo de aconselhamento, problemas durante o estágio de advertência, e problemas legais.

- Armadilhas do Aconselhamento

O processo de entrevista está repleto de armadilhas. Esteja atento , e tente evitar o seguinte:

- Monopolizar a discussão. Fale só 20 por cento do tempo e

escute os outros 80 por cento.

- "Misturar as tintas". Não confunda o problema de desempenho de seu funcionário com seus próprios problemas ou sentimentos. O foco não está sobre você.
- Envolver-se demasiadamente com o problema do empregado ou sentimentos. Se o empregado chora, ofereça um lenço e compaixão. Mas, volte ao assunto sobre o baixo desempenho.
- Tentar resolver o problema sem primeiro discutir sua natureza. Os empregados não podem corrigir seu comportamento a menos que eles admitam a existência de um problema.
- Impor o plano de ação. Para o plano ter sucesso, o indivíduo tem que ajudar a criá-lo.
- Entretanto, o maior engano que pode ser cometido é evitar lidar com o problema. De fato, aconselhamento é tempo consumido, mas os problemas causados por baixo desempenho não desaparecerão sozinhos. E não pense nem por um minuto que esses problemas passam despercebidos por outros, particularmente sua equipe.

- Armadilhas da advertência

Entrevistas de aconselhamento estão a um passo de uma advertência, e estas a um passo da demissão. Deixe isso claro já na primeira sessão.

Uma vez transformada a conversa em advertência, leve a cabo a ação que você avisou que poderia acontecer. Se isso não for feito, sua credibilidade desaparecerá junto ao funcionário problema e com todo o seu pessoal.

Quando demitir um empregado, organize uma reunião face-a-face. Seja breve. Revise o que o conduziu até esse ponto. Não use a entrevista como oportunidade para desabafar todos os problemas que o indivíduo lhe causou.

Trate a pessoa respeitosamente. Deseje sucesso no futuro, mas faça com que ele saia logo. Manter o indivíduo no local de trabalho

pode ser prejudicial ao ambiente.

- Armadilhas Legais

Certos direitos do empregado são protegidos por lei. Nos Estados Unidos, por exemplo, a Lei dos Portadores de Deficiência Americanos torna ilegal a discriminação contra pessoas portadoras de deficiência. Dependentes de álcool e drogas são protegidos por essa lei. Porém, você tem o direito de penalizar disciplinarmente esses indivíduos se eles estiverem usando drogas ou álcool no trabalho, ou mesmo trabalhando sob efeito dessas drogas .

Empregados insatisfeitos podem acusá-lo com toda a espécie de práticas injustas. Mas, você pode proteger-se disso se:

Incorporar as políticas e procedimentos de sua empresa;
mostrar que usa o mesmo critério de avaliação para todos os empregados;
provar que os padrões ou índices de avaliação de desempenho estão baseados nas necessidades do trabalho;
ter documentação para apoiar suas avaliações e decisão concludente para despedir o empregado.
Lembre-se, faça tudo por escrito.

Seu Esforço Vale a Pena?

Não decida cegamente pelo aconselhamento. Pense se de fato vale a pena. A pessoa é uma causa perdida, ou você pode fazer alguma diferença?

Observe e localize os registros do seu empregado problema junto à empresa. Quanto somaria esta pessoa para a organização se ele ou ela trabalhassem seu potencial ou até mais?

Avalie a motivação do indivíduo e sua vontade para mudar.

Considere o valor de seu próprio tempo e quanto também você terá que investir.

Se você está pouco disposto a fazer esse investimento ou se você não acredita que o aconselhamento mudará o comportamento do indivíduo, considere as opções de transferência, ou até mesmo de

desligamento do empregado.

Aconselhando Colegas como um Verdadeiro Líder de Equipe

Liderar uma equipe às vezes representa desafios que podem requerer aconselhamento - membros que não se preparam para reuniões, sempre chegam tarde, ou têm problemas de relacionamento com outros no grupo, por exemplo.

Lidar com esses problemas é mais fácil se o grupo é composto por seus empregados. Você tem o poder que essa posição proporciona para influenciar o comportamento deles.

Entretanto, se o grupo é formado por colegas seus você não tem esse poder. Em casos como esses, você pode ter que fortalecer suas palavras invocando as regras que norteiam o time, ou utilizando formas de pressão.

Mas, aconselhar um membro da equipe não deve se tornar uma batalha. Trabalhe com a outra pessoa para que a solução seja encontrada em parceria, não interessa quem é o certo.

- Passos corretivos

A melhor forma é seguir estes seis passos:

Converse com o indivíduo em particular. Fale sobre a situação e use fatos. Enfatize que o esforço do time e o empenho da pessoa são importantes. Evite parecer auto-suficiente ou você incitará ressentimentos.

Dê para seu colega uma chance para explicar o que está acontecendo. Ouça-o com atenção e não interrompa. Então, dentro do que foi dito faça perguntas.

Considere a explanação da pessoa. Isto não é o mesmo que desculpar um comportamento desagregador. Relembre ao componente da equipe as consequências de continuar sendo desagregador. Se seu colega desafia seu direito de questionar o comportamento dele, mostre cópia das regras básicas do time.

Determine o nível de mudança de comportamento requerido. Não

imponha. Faça perguntas que ajudem o indivíduo a identificar uma solução.

Por exemplo, se essa pessoa faltou a reuniões com frequência e não completou tarefas a ela atribuídas, você poderia perguntar, "haveria algum modo da equipe liberá-lo de algumas atividades, e assim você completar suas tarefas?"

Leve a pessoa a comprometer-se com um plano de ação. Se não houver esse compromisso, nada mudará.

Apoie, e dê feedback. Você pode não elogiar suficientemente o desempenho de seu colega, mas pode citá-lo publicamente por um trabalho feito, ou escrever uma nota de agradecimento e colocá-la em sua ficha funcional. Até mesmo um sorriso funciona como motivação, quando a pessoa faz um esforço para corrigir um comportamento inadequado, como por exemplo- chegar antes do horário ao invés de atrasado.

- Ser um Mediador nos Conflitos da Equipe

Discordâncias durante reuniões de equipe podem ser positivas e fazer surgir novas idéias. Porém, se alguém perde o controle, você terá que intervir.

Geralmente, discordâncias pessoais interferem mais profundamente que o tópico em discussão. Olhe além do incidente específico.

Promova encontros privados com os indivíduos e os conduza à identificação do que desencadeou o problema. Peça que sugiram idéias de como fazer as coisas melhorarem. Tente guiar a discussão para longe das acusações pessoais, e para uma resolução.

Você poderia explicar como aquele conflito está interferindo na missão do grupo, ou apele para seus egos, mostrando que eles estão prejudicando suas reputações profissionais.

Se a mediação não surtir o efeito desejado, você e o time podem querer confrontar as duas partes do grupo. Se ainda assim não der certo, você pode ter que pedir para uma ou ambas as partes deixarem a equipe.

Comportamento Problemático Pode Afetar o Resto de Seu Time

Ted estava sempre atrasado. Suas chegadas depois do horário das reuniões da equipe, às vezes até vinte minutos depois do início, provocavam interrupções na discussão do grupo.

Jill, o líder do time, soube que Ted estava com um volume de trabalho esmagador, e por isso não falou a ele para tornar-se mais pontual. Além disso, ele era o responsável pelos dados numéricos do grupo e normalmente trazia muitas informações.

Depois de um mês de atrasos, porém, Ted começou a relaxar. Jill soube que sua carga de trabalho tinha aliviado, e assim não havia nenhuma razão para ele ser negligente ou continuar se atrasando.

Ainda assim ela não falou com Ted sobre seu comportamento, e os problemas cresceram vertiginosamente.

Logo, outros membros da equipe estavam chegando tarde e não concluíam suas tarefas.

Jill ficou chateada, mas não tanto como outros componentes do grupo que tinham permanecido pontuais e responsáveis. A crise atingiu seu ponto máximo quando essas mesmas pessoas, já não suportando a falta de habilidade de Jill para conduzir a situação, saíram de uma reunião logo após o seu início.

Jill então percebeu que teria de agir.

Ela conversou com cada um dos retardatários, e todos explicaram que fizeram isto porque Ted também agia assim sem que nada acontecesse.

Jill reconheceu que deveria ter falado com Ted, mas disse que um erro não justificava o outro. Ela lhes disse o quanto o papel de cada um era decisivo no cumprimento da missão do time, e que aquele comportamento negligente estava lhes custando a perda de uma boa imagem perante o restante da equipe. Ela adquiriu a atenção e a cooperação deles.

Ted foi o último com quem Jill se encontrou.

Ela mostrou-se preocupada com o nível de comprometimento dele, e deu exemplos do seu comportamento. Quando Ted reagiu, Jill citou as regras básicas do time que o próprio Ted ajudara a escrever. Ela disse que teria que realocá-lo caso as regras não fossem cumpridas. Ted concordou em mudar.

E ele o fez.

Todo o Mundo Ganha em uma Relação de Mentoring

Mentoring é para seus melhores colaboradores, pessoas que se revelam promissoras, mas necessitam de ajuda para tornarem-se do mais alto nível.

Como um mentor, suas responsabilidades são representar os valores da companhia, motivar, instruir sobre a estrutura política de sua empresa, influenciar tomadores de decisão a ajudar seu programa de mentoring, e providenciar contatos e recursos.

- O que isso representa para você?

Mentoring não ajuda apenas a seus empregados. Você também adquire consideráveis benefícios a partir desse relacionamento.

Uma relação de mentoring intensifica o processo de aprendizagem de seus empregados e aumenta a produtividade.

Constrói lealdade. Seus esforços significam que você se preocupa com eles além de suas habilidades de execução dos trabalhos. Será pouco provável que eles busquem outra empresa se você os ajuda a desenvolver profissionalmente. Isto reduz a rotatividade.

Essa prática ajuda a disseminar valores corporativos. Se você explica à pessoa que está sendo orientada o quão importante esses valores são para o sucesso da empresa, ela poderá propor idéias para atingi-lo. O resultado é um ambiente mais inovador.

Seus mentees(funcionários que serão orientados pelo mentor) podem lhe oferecer informações corporativas adicionais obtidas através dos seus próprios contatos na empresa. E eles podem mantê-lo informado sobre preocupações dentro de seu próprio

grupo de trabalho.

Eles podem lhe ajudar a completar alguns de seus próprios projetos, assim como deixá-lo com mais tempo para procurar outras idéias que possam aumentar a linha de produção da empresa.

Seus mentees tornar-se-ão aliados no futuro , à medida que suas próprias carreiras avancem e adquiram influência.

- Tornando-se um Mentor

Pense nas pessoas de sua equipe. Você tem um empregado que é talentoso mas necessita adquirir mais habilidades para avançar, ou alguém que tem boas idéias mas necessita de alguém para pô-las em prática? Um recém contratado precisa entender melhor os valores corporativos ou a missão de sua divisão?

Talvez um desses indivíduos esteja sugerindo que você se torne um mentor. A idéia também poderia vir de você. Antes porém de concordar, ou sugerir um relacionamento de mentoring, considere suas chances de sucesso.

Faça duas colunas numa folha de papel. Em uma delas, enumere suas habilidades, conhecimento, tipo de atenção, e o tempo que pretende dedicar a essa atividade.

Tenha em mente que as pessoas tendem a subestimar seu volume de trabalho e superestimar sua quantidade de tempo livre. Por isso, reduza em pelo menos um terço a sua estimativa de tempo a ser dedicado ao mentee.

Agora, liste as prováveis necessidades de seu mentee na segunda coluna. Examine primeiro essa lista.

Elimine qualquer necessidade esporádica ou algum imprevisto momentâneo para o qual você foi solicitado a ajudar. Talvez algum dia você tenha revisado rapidamente um discurso preparado pelo indivíduo.

O restante da lista deve ser constituída de necessidades de desenvolvimento. Esses exigem um maior compromisso de sua

parte.

Agora, observe a sua própria lista de recursos. Faça linhas de uma coluna a outra, relacionando suas competências às necessidades do empregado. Destaque com um marcador as necessidades para as quais você não possui habilidades, ou tempo para dedicar-se.

Quanto maiores as ligações entre essas necessidades e suas competências, mais produtivo será o esse relacionamento. Se os itens destacados superarem aqueles relacionados entre si, a pessoa será melhor acompanhada por outro que não você.

Bob e Faith: Como Funciona o Mentoring

Faith deixou uma função de secretariado para trabalhar como assistente administrativo para Bob, chefe de compras. Faith não estava satisfeita com o seu trabalho anterior porque ela não se sentia valorizada.

Bob reconheceu o potencial de Faith. Seu histórico profissional, entretanto, apesar de predominantemente burocrático, indicava que ela era capaz de assumir maiores responsabilidades que as requeridas pela posição de assistente administrativo.

Ele iniciou colocando-a em projetos que davam a possibilidade dela aperfeiçoá-los, ir além. Em todas as vezes ela se superou.

Satisfeito com os progressos alcançados, Bob ofereceu-se para ajudá-la a alcançar níveis mais altos dentro do trabalho. Na verdade, ele tornou-se seu mentor.

Ele comprometeu-se a colocá-la na coordenação de diversos projetos, o que a ajudaria quando de uma promoção no futuro. Ele identificou várias habilidades que ela teria que desenvolver para lidar melhor com o trabalho e ofereceu-se para ajudá-la caso encontrasse dificuldades.

Faith estava muito satisfeita. Ela concordou em se reunir regularmente com Bob para atualizar-se sobre seu trabalho, receber feedback, e assim conhecer quais habilidades ainda precisava adquirir.

Essa prática deu a Bob tempo para dedicar a outros projetos, à medida que Faith cada vez mais ia fazendo alguns dos trabalhos que ele não tinha tempo para fazer. Em decorrência disso, ele estava apto a concluir o plano de reorganização para seu departamento, economizando para a empresa \$ 100,000.

Faith, por outro lado, tornou-se uma funcionária altamente qualificada.

Dois anos depois, quando Faith aceitou um trabalho em outra cidade, Bob ajudou-a. Nessa ocasião, ela era do corpo gerencial.

Oportunidades de Desenvolvimento, Comunicação Honesta

Mentoring deve fazer parte da sua agenda; não pode ser feito esporadicamente. Reunir-se com o seu mentee uma ou duas vezes por mês, vai lhe dar a chance de estar ao lado dos progressos obtidos e fazer sugestões no momento apropriado.

- Conversando com seu mentee

A chave para iniciar uma conversa de orientação é dar ao mentee uma idéia sobre o que você pretende discutir. Por exemplo, você deve dar ênfase a um assunto que afete um projeto no qual ele esteja envolvido.

Nunca inicie com uma pergunta, principalmente as que começam com "por que". Perguntas desse tipo fazem com que as pessoas sintam que têm de justificar suas ações.

O uso de questões provocativas durante a discussão vão ajudar seu funcionário a avaliar como ele deve lidar com certos assuntos, e fornece mais feedback que crítica. Criticar não é um exercício de aprendizagem.

Por outro lado, feedback é instrutivo. Deixe claro que você acredita que ele teria descoberto e dado encaminhamento ao problema sem a sua interferência.

Dê feedback de uma forma direta e honesta, da maneira que você provavelmente gostaria de receber.

Evite ser crítico em excesso, mas não deixe para trás um feedback construtivo por estar com receio de ferir os sentimentos de alguém.

Compartilhe suas próprias experiências, as falhas e os sucessos na mesma proporção. Isso ajudará o funcionário que está sendo orientado a antecipar problemas que provavelmente irão surgir, mas dê a ele a liberdade de fazer coisas do seu próprio jeito.

Finalmente, sempre cumpra as tarefas com as quais se comprometeu. Você precisa saber o que está acontecendo, seja bom ou mau.

Confiança é essencial – Você precisa estar pronto para confiar que o outro será franco e honesto com você. Seu mentee, por sua vez, deve acreditar que você será honesto sobre qualquer problema que possa surgir, e manterá todas as conversas confidenciais.

O relacionamento não funcionará sem que haja confiança mútua e respeito.

Mensurando suas habilidades

As questões seguintes irão ajudá-lo a medir sua habilidade de comunicação com seu *mentee*:

- Você interrompe com soluções antes que alguém tenha terminado de explicar o problema?
- Você diz às pessoas o que fazer, em lugar de questionando ajudá-las a encontrar suas próprias respostas?
- Você acredita que haja apenas uma maneira de lidar com a situação?
- Você fica entediado quando tem que voltar ao mesmo assunto repetidas vezes?
- Você lança as pessoas em novas experiências sem estar por perto para ajudá-las?
- Você faz promessas que não quer ou não pode cumprir?
- Você fica chateado quando alguém que você confia, o decepciona?
- Você de vez em quando mente sobre oportunidades de crescimento ou promoção para evitar falar sobre as poucas opções que existem?
- Você faz fofoca com outros gerentes sobre seus funcionários?

Reconheça e Lide Com Problemas no Relacionamento de Mentoring

Apesar de suas melhores intenções, mentoring pode não funcionar para você. Talvez o seu funcionário tenha frustrado suas expectativas, ou mesmo ele tenha lhe superado, exigindo desafios e habilidades que você não possa alcançar. Seja qual for o caso, saiba a hora de parar.

Discuta a sua decisão de terminar esse tipo de relacionamento com o seu empregado. Destaque a necessidade de ter um novo mentor que contribua mais para o desaparecimento das lacunas de desenvolvimento daquele indivíduo. Juntos, analisem uma lista de prováveis mentores que tenham essas competências.

Entretanto, deixe claro que sua porta estará sempre aberta para ele, da mesma forma que para todos os empregados.

- Orientando o Sexo Oposto

Boatos podem surgir quando você é mentor de alguém do sexo oposto.

Um gerente, por exemplo, foi alertado por seu chefe que ele não receberia a promoção que havia ganho, por conta de um boato que ele estava tendo um caso com a funcionária que era sua mentee. Apesar dos rumores serem falsos, aquele gerente teve que enfrentar a escolha entre desenvolver sua própria carreira e a da funcionária em questão.

Ele decidiu continuar sendo seu mentor, e estendeu o benefício a outro membro da equipe. No final, ele não só foi promovido, como um de seus mentees ocupou a sua posição.

Você não pode fazer cessar certos rumores. As pessoas espalham fofocas porque têm ciúmes da atenção que está sendo dada àquele empregado.

Entretanto, assim que vêem claramente que não existe malícia, eles normalmente desistem e partem em busca de novos alvos para suas fofocas.

Se você perceber ciúmes da parte de outros membros da equipe, tente ser mais acessível a eles, e alerte o seu funcionário para que ele ou ela não piore a situação, expondo esse relacionamento.

- Identificando Problemas

Se você suspeitar que há um problema no seu relacionamento de mentoring, você pode querer receber algum feedback do seu mentee.

Determine se está indo ao encontro das necessidades da pessoa e atendendo às suas expectativas.

Descubra se o seu funcionário está satisfeito com o direcionamento das suas reuniões. Solicite sugestões para aperfeiçoamento.

Pergunte se existem alguns assuntos mais importantes, e novas metas que devam ser discutidas.

Identifique honestamente quando a pessoa ainda precisa da sua ajuda, ou se é hora de encontrar outro mentor.

Fonte: Portais da Internet