

O futuro e as práticas de desenvolvimento



Por Julieta Nogueira

Na administração empresarial, há muitos anos ganhou importância a discussão sobre o futuro das Organizações, visando a construir a visão estratégica, bem como elaborar os planos de ação para atingi-la.

Mais recentemente, foram desenvolvidas novas metodologias para isso, o que ganhou o nome de “futurismo”, do inglês “foresight”, que enfatiza a importância de se pensar em futuros prováveis (assim, no plural mesmo), com a forte recomendação de que cada Organização precisa definir e escolher seu futuro desejado ou preferido. A construção de cenários pode ajudar, mas, de fato, trata-se de cada empresa desenhar seus futuros possíveis, fazer a escolha preferida e engajar a liderança e toda a equipe nessa jornada.

Na perspectiva do desenvolvimento individual, esse tema ganha muita relevância, dada a complexidade crescente do mundo dos negócios, a ambiguidade diante dos desafios da vida e a dificuldade de fazer escolhas e tomar decisões. A pandemia da COVID-19 intensificou e potencializou tudo isso.

Para empresários, executivos e profissionais em geral, há muitas maneiras de se prepararem para o futuro e/ou lidarem com o presente tão complexo, dinâmico e incerto.

A seguir, apresento algumas práticas de desenvolvimento individual que podem ser muito eficazes e poderosas, sem a pretensão de mencionar todas elas e nem de esgotá-las quanto às suas particularidades.

Coaching: processo de desenvolvimento pessoal ou profissional baseado em perguntas e instrumentos para geração de *insights* por parte do *coachee*, de modo a aumentar seu nível de autoconhecimento e de o apoiar em algumas mudanças significativas de comportamentos. O *coaching* é recomendado, principalmente, no suporte ao desenvolvimento de novos projetos, nos momentos de escolha ou dúvidas sobre a carreira, no desenvolvimento de competências de liderança, na melhoria de relacionamentos profissionais e/ou da comunicação e na potencialização da *performance*.

A palavra *REFLEXÃO* pode bem definir essa prática. A partir dela, *coach* e *coachee* definem objetivos e um plano de ação que serão acompanhados ao longo do processo e avaliados ao final.

O *coach* deve ser um profissional externo à Organização e capacitado para isso, a partir de sua prática comprovada e/ou de certificações. O *coachee*, por sua vez, precisa ter um projeto, um tema principal a ser trabalhado em seu desenvolvimento. Recomenda-se, fortemente, que a decisão seja voluntária, isto é, o *coaching* deve ser desejado pelo profissional, mesmo que patrocinado pela empresa.

Um *coach* externo não se confunde com um líder-*coach*, que vem a ser um estilo de liderança muito apropriado no mundo corporativo contemporâneo, que requer uma prática de gestão participativa e inclusiva, oposto ao estilo “comando e controle” tão ainda presente.

Mentoring: processo de desenvolvimento profissional baseado na troca de experiências com um outro profissional capaz de apoiar o *mentee* em seus processos de trabalho e de carreira, na gestão de um projeto ou de uma área, na liderança de equipes. A palavra *compartilhamento* é apropriada para definir essa prática. Neste caso o mentor pode ser interno à Organização ou externo. Há empresas que têm um programa estruturado de mentoria e outras um modelo mais fluido e informal. Sendo interno ou externo, o mentor aporta sua experiência nas conversas, pode fazer recomendações e sugestões de caminhos, deve explorar alguns conceitos e métodos importantes para a situação, de modo a acelerar o aprendizado por parte do *mentee*. Muito recentemente, surgiu a

prática da mentoria reversa, na qual um jovem profissional, que conhece bem o mundo digital e as novas tecnologias pode apoiar um executivo sênior, que possui muitos conhecimentos acumulados ao longo da vida, visando a, também, acelerar o aprendizado desse profissional no uso desses recursos. Geralmente, se bem aplicada, essa combinação traz muito bons resultados para ambos e para a organização.

Sparring: processo de discussão entre dois profissionais de mesmo nível e competência, no qual um deles desafia o outro a pensar e agir de uma maneira assertiva e não comum anteriormente. A palavra *provocação* pode definir essa prática, menos frequente no mundo corporativo. Essa experiência pode ser crucial e relevante para sócios de um negócio, para um CEO ou outro C-level, posições geralmente solitárias, que podem ser muito beneficiadas com a possibilidade de terem um interlocutor interessado, isento e competente para estimular conversas difíceis e desafiadoras. Um processo como esse pode gerar mudanças de rumo dos negócios, a adoção de novas metodologias ou de um novo modelo de gestão e liderança. O termo *sparring* vem do verbo *to spar* em inglês, que significa lutar boxe ou disputar ou lutar a seco. No boxe é uma forma de treinamento. No caso do verbal *sparring* no mundo organizacional, é importante que o ambiente seja de confiança mútua e alguns combinados precisam ser feitos entre ambos - "regras do combate" - para evitar arranhões desnecessários e evitáveis.

Counseling: processo de orientação de carreira, no qual a palavra que o define é sua própria tradução - *aconselhamento*. Prática mais utilizada no passado, quando as carreiras, os desafios e a realidade eram menos dinâmicos e o mundo era mais previsível, esse processo tem sido substituído pelas práticas de *coaching* ou *mentoring*. Mas, logicamente, ainda há espaço para esse tipo de orientação, seja no mundo acadêmico, seja nas organizações.

Não posso deixar de comentar aqui sobre algumas práticas de desenvolvimento em grupos que são importantes e trazem outro tipo de resultado, tais como: os *workshops* de liderança, as atividades de *teambuilding*, os cursos e programas sobre novos conceitos, novas metodologias e tecnologias, que visam ao desenvolvimento das equipes ou a atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos.

As práticas de desenvolvimento individual podem potencializar os resultados das equipes. Fica mais fácil —ou menos difícil— liderar um grupo no qual seus membros têm um bom nível de autoconhecimento e conseguem compartilhar e estabelecer compromissos comuns na direção da estratégia e dos resultados empresariais.

Trata-se de lançar mão das melhores alternativas para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento de indivíduos e equipes, escolhendo, com sabedoria e pertinência, as mais eficazes para o momento e a situação, evitando-se a decisão mais simples e cômoda do *one size fits all* – um tamanho serve a todos!

*A série “**Papers MESA 2021**” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas no momento atual. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos **vídeos no canal da MESA no YouTube**.*

Acesse o link para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.