



**LUCAS MAPA ÁVILA**

**PRÁTICAS PARA AUXILIAR OS GESTORES DA EMPRESA  
X NO PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO DE SEUS  
COLABORADORES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Práticas para auxiliar os gestores da empresa X no processo de autodesenvolvimento de seus colaboradores**, elaborado por Lucas Mapa Ávila e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba/PR, 20/02/2017

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Lucas Mapa Ávila, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Práticas para auxiliar os gestores da empresa X no processo de autodesenvolvimento de seus colaboradores”, é autêntico e original.

Curitiba/PR, 20/02/2017

---

Lucas Mapa Ávila

Dedico esse trabalho a todos os profissionais que escolheram o desafiador, porém satisfatório caminho que é ser gestor. Lembrem que objetivos são alcançados através de pessoas e que é nossa obrigação a preocupação com o desenvolvimento e evolução daqueles que lideramos.

“Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter tido sucesso.”

Ralph Waldo Emerson

## Resumo

Esse trabalho tem como objetivo principal descrever práticas para auxiliar os gestores no processo de autodesenvolvimento dos seus colaboradores. O estímulo fundamental para realizá-lo foi a necessidade da existência de um processo formal e organizado que motivasse o colaborador a se autodesenvolver e onde, mesmo em situações de extrema pressão por resultados e pouco tempo disponível, o gestor conseguisse se dedicar aos seus colaboradores e ambos percebessem o valor gerado durante a sua aplicação. Foram utilizados um paradigma qualitativo e um tipo de pesquisa ex post facto, onde os resultados do exercício das práticas na empresa X para 3 profissionais distintos foram analisados pelo autor. O trabalho também tem como fim detalhar esse conjunto de práticas, especificando as particularidades e os procedimentos para a sua aplicação, de forma que outros gestores possam utilizá-lo na atividade de gestão de pessoas. Conceitos e técnicas como rapport, escuta ativa, teoria de papéis e inteligência emocional foram utilizados como base e forneceram a possibilidade de se criar uma correlação da teoria com as experiências vividas pelo autor durante a aplicação das práticas com seus colaboradores. Pode-se concluir que, através do estudo realizado e pela análise das práticas aqui sugeridas, quando o colaborador tem um conhecimento mais adequado sobre seus objetivos pessoais, passa a assumir um papel profissional mais aderente a eles e assim cria, através da automotivação, mecanismos para atingir aquilo que ele mesmo definiu como propósito para sua vida.

**Palavras Chave:** Autodesenvolvimento. Rapport. Teoria dos Papéis. Inteligência Emocional.

## Abstract

This term paper has as main objective to describe practices to help managers in the self-development process of their collaborators. The fundamental stimulus to accomplish it was the need of existence of a formal and organized process that motivates collaborators to self-develop and where, even under situations of extreme pressure and with a little time available, the manager could to dedicate to their collaborators and both realizes the value generated during its application. It were used a qualitative paradigm and a type of research ex post facto, where the results of practices exercise in the company X to 3 distinct professionals were analyzed by the author. The term paper also has as objective to detail this set of practices, specifying the particularities and procedures to its application, in the way that other managers could use it at the people management activity. Concepts and techniques as rapport, active listening, role theory and emotional intelligence, were used as basis and provided the possibility to create a correlation between the theory and the experiences lived by the author during the practices application with their collaborators. It is possible to conclude that, through the study realized and by analysis of the practices here suggested, when a collaborator has the appropriate knowledge about their personal objectives, start to assume a more adherent professional paper to them and this way creates, through his self-motivation, mechanisms to achieve what he defined as life purpose.

**Key Words:** Self-Development. Rapport. Role Theory. Emotional Intelligence.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Ericka que vem nos últimos 10 anos sendo minha parceira, companheira e amiga, oferecendo incentivos e energia nos momentos de necessidade e contribuindo de maneira ativa para os momentos de felicidade.

A minha família por mesmo distante me transmitir o amor e a amizade que tanto preciso.

Ao Uriel por ter me orientado na escolha desse MBA, que foi tão importante a minha vida profissional e pessoal, e por sempre me incentivar a manter o foco nas pessoas no ambiente de trabalho.

Aos meus pares no ambiente de trabalho, Cheila e Fernando, por sempre me mostrarem novas e diferentes perspectivas e pontos de vista e formarem junto comigo um conjunto coeso e equilibrado com o foco nas pessoas e também nos desafios.

Aos profissionais que estão ou um dia estiveram sob a minha gestão por oferecer a oportunidade de aprender e melhorar minhas habilidades como gestor de pessoas.

Aos meus amigos de turma pela abertura no compartilhamento de suas experiências que engrandeceram ainda mais a jornada desses últimos anos.

A todos os professores e principalmente àqueles que de forma gentil e cordial contribuíram para esse trabalho oferecendo ótimas referências bibliográficas como Marcos Bidart de Novaes (Psicodrama, Escuta Ativa e Teoria de Papéis), Neiza Maria (Inteligência Emocional) e Hermes Balbino (Programação Neurolinguística).

Ao Gianfranco pelo direcionamento, bom humor e paciência para aguentar as dúvidas e incentivar o desenvolvimento do trabalho.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2.DESCREVER AS DISCIPLINAS E TEMAS APRENDIDOS NO MBA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA AS PRÁTICAS .....	12
3.DESCREVER A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS.....	16
4.RELATAR O RESULTADO DA APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS NA EMPRESA X.....	32
5. CONCLUSÕES .....	35
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	38
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo atual existe uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento profissional. As empresas, em sua maioria, exigem dos gestores que esse processo de desenvolvimento dos colaboradores seja realizado de forma organizada e que exista um acompanhamento individual e permanente para que o colaborador sinta que o conjunto gestão/organização tem um interesse genuíno pela sua evolução.

Ocorre que, por muitas vezes, mesmo em empresas onde a disciplina de gestão de pessoas tem grande destaque e é valorizada, o foco no resultado e a pressão diária da próxima entrega tem como efeito colateral a falta de tempo para a realização de um acompanhamento adequado. Com isso, nasce a sensação de distanciamento entre o gestor/organização e o colaborador e o sentimento que o empregador não oferece um ambiente propício para o desenvolvimento.

O objetivo principal desse trabalho de conclusão de curso é descrever um conjunto de boas práticas já utilizadas com um alto grau de sucesso na empresa X onde, mesmo em situações e momentos de elevada cobrança por resultados e pouco tempo para a gestão de pessoas, ocorreram grandes avanços no desenvolvimento dos colaboradores que passaram pelas etapas que serão compartilhadas nos próximos capítulos. É importante ressaltar que a empresa X é uma empresa fictícia que foi utilizada como exemplo durante esse trabalho.

O primeiro capítulo após essa introdução visa apresentar as principais disciplinas e temas aprendidos e aprofundados no curso que contribuíram para a evolução e maturação das práticas propostas, bem como o material utilizado como referência bibliográfica, que foi essencial para a fundamentação teórica do trabalho.

O segundo capítulo destina-se a detalhar as práticas, os objetivos de cada uma delas, a sequência em que elas devem ser utilizadas e como o gestor realizará a aplicação no seu dia a dia, sugerindo o número de encontros necessários e também o tempo estimado para cada passo do processo. Nessa parte do trabalho também será possível encontrar a relação entre as os temas centrais das referências bibliográficas e as práticas.

O terceiro capítulo tem o propósito de relatar os resultados da aplicação das práticas e exemplificar situações onde o processo não obteve o efeito desejado, ainda que tenha possibilitado ao colaborador um maior entendimento sobre si.

No último capítulo estarão dispostas as conclusões do autor sobre o tema abordado no trabalho, a sua visão pessoal sobre a eficácia das práticas baseada na sua experiência e compartilhados possíveis fatores que podem impedir que o resultado esperado, que é o desenvolvimento profissional aliado aos objetivos pessoais do colaborador, não seja alcançado.

## **2.DESCREVER AS DISCIPLINAS E TEMAS APRENDIDOS NO MBA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA AS PRÁTICAS**

O propósito maior de um trabalho de conclusão de curso não deveria ser simplesmente a entrega e a aprovação, e sim a utilização do conhecimento adquirido durante a caminhada de estudo e a sua aplicação na resolução de problemas reais. Esse capítulo tem como objetivo realizar uma jornada entre as principais disciplinas e temas trabalhados durante o MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores que auxiliaram a evolução das práticas que serão melhor explicadas nos próximos capítulos. Também será compartilhado todo o conhecimento assimilado com o estudo do referencial bibliográfico que possibilitou em muitos casos um maior aprofundamento e embasamento teórico para o trabalho.

Inicialmente é necessário entender quais são os conceitos que servem como sustentação para as práticas, que são oferecidas como resultado desse estudo, e são necessários para todas as etapas propostas. Entre os conceitos estudados 3 possuem maior destaque: Escuta Ativa, Empatia e Rapport.

Para Fontgalland e Moreira (2012), escuta ativa seria a capacidade de ouvir e compreender o pensamento do outro sem querer analisar ou julgar. É o querer ouvir de forma realmente aberta entendendo e respeitando a importância da perspectiva de quem fala. Essa capacidade é essencial para a aplicação das práticas e deve estar presente sempre. O gestor não deve emitir opiniões próprias sobre os desejos e objetivos do profissional pois isso pode travar o processo de autodescobrimento, que é um dos ganhos que se espera obter. O gestor ciente da relevância da forma de pensar do profissional, procura não interromper pensamentos e frases, mesmo que esses não sejam congruentes com a sua própria forma de enxergar a vida. Agindo dessa maneira será possível criar um clima mais favorável para o desenvolvimento do colaborador.

O segundo conceito que também foi essencial para a evolução das práticas é a empatia. Empatia é a capacidade de reconhecer o sentimento no outro e entender a sua perspectiva como verdadeira para ele, ou seja, é vivenciar o que o outro está vivendo sob o ponto de vista dele e não o seu. Para Fontgalland e Moreira (2012), empatia é mais do que um conceito, mas uma atitude fundamental, uma compreensão verdadeira que proporciona um ambiente de

acolhimento e facilita para que o outro se sinta compreendido. Durante as conversas e reuniões que ocorrerão por conta da aplicação das práticas, o gestor deve, a todo momento, ser empático em relação ao colaborador - somente ouvir e não criticar pode não ser o suficiente. É necessário também que exista uma vontade verdadeira de entender a perspectiva do profissional. Segundo Goleman (2012), a empatia é alimentada pelo autoconhecimento, quando mais consciente estiver a pessoa sobre suas próprias emoções, mais facilmente conseguirá entender o sentimento alheio. Considerando essa afirmativa como correta, é possível dizer que o gestor primeiro precisa se conhecer e reconhecer suas vontades para que consiga criar um clima de confiança com o colaborador.

O terceiro conceito que tem aplicação durante todo o processo é o rapport. “Rapport é a qualidade de relacionamento que resulta em confiança e responsividade. Você consegue rapport compreendendo e respeitando a maneira pelo qual a outra pessoa vê o mundo. É como falar sua língua. O rapport é essencial para a boa comunicação. Se existir rapport, os outros se sentirão reconhecidos e serão imediatamente mais responsivos. É possível construir rapport em muitos níveis, mas todos envolvem dar atenção e respeitar a outra pessoa. O rapport pode ser construído instantaneamente e, ao longo do tempo, evolui para confiança.” (O’CONNOR, 2015, p.04).

Sem a existência do rapport no relacionamento entre gestor e colaborador, é improvável que o profissional consiga se sentir à vontade e confiante o suficiente para se abrir ao ponto de compartilhar suas necessidades e desejos verdadeiros. Sem essa qualidade no relacionamento a aplicação das práticas fica prejudicada. Claro que o rapport não será conseguido na primeira troca de palavras e o gestor deve estar ciente que isso faz parte da evolução da relação. Para O’Connor (2015), rapport não é uma qualidade de tudo ou nada, e sim algo que pode e deve ser elaborado a partir da construção de um bom relacionamento.

Para a primeira prática, que é a sessão de conhecimento mútuo, não existem conceitos adicionais além dos 3 citados acima e por isso não se pretende nesse capítulo entrar em maiores detalhes, deixando uma análise mais profunda dessa prática para o próximo capítulo. Entretanto, em relação a segunda prática existem conceitos importantes que devem ser examinados.

A segunda prática tem como apoio a Teoria de Papéis sugerida por Jacob Levy Moreno e também pela visão adicional oferecida por Stephen R. Covey em seu livro “Os 7

hábitos das pessoas altamente eficazes”. Ambos os autores sugerem que, para analisar o ser humano como um todo, primeiramente é necessário analisar o mesmo pelas várias perspectivas que oferece ou, seguindo a teoria, pelos vários papéis que ele representa na sua vida.

Nas palavras de Jacob Levy Moreno (p.27, 1975), ”o papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos”. Muitos são os papéis que são desempenhados desde o nascimento até o fim da vida. O relevante é compreender que eles existem, se conscientizar que cada papel exige uma análise individual para que seja completamente entendido e vivido, e não repetir ações aprendidas em um papel que podem não ser adequadas para outro.

A terceira e última prática é a criação de um plano de autodesenvolvimento focado nos objetivos profissionais do colaborador. Aqui os conceitos fundamentais são inteligência emocional e ecologia na visão da programação neurolinguística.

Goleman (2012) sugere que o diferencial entre pessoas que conseguem atingir seus objetivos de vida e as que não conseguem pode ser um conjunto de habilidades que ele chama de inteligência emocional. Dentre essas habilidades podem ser destacadas as seguintes como sendo essenciais para a criação do plano de autodesenvolvimento e o consequente foco nas ações definidas nele: autoconsciência ou autoconhecimento, autocontrole e automotivação.

Para Goleman (2012), a autoconsciência ou autoconhecimento é a capacidade de reconhecer o sentimento quando ele ocorre. Quanto mais consciente dos seus próprios sentimentos, mais seguras as pessoas serão para tomar decisões importantes na vida. O autocontrole é a capacidade de lidar com as emoções, já que durante a execução do plano de autodesenvolvimento diversos serão os momentos de raiva, tristeza, medo ou alegria e que, entretanto, nenhum deles será eterno. Neste ponto deve ser ressaltado que o autocontrole também pode ser definido como a capacidade de entender a necessidade de experimentar cada uma das emoções, não prolongando nem diminuindo a importância que essas experiências trazem. Por fim a automotivação, que é essencial para que o colaborador foque sua atenção e esforço para as ações que lhe fornecerão um maior retorno. Ela também poderá ser eficiente para conter a ansiedade e ampliar a capacidade de adiar a recompensa quando o atingimento

de um objetivo do plano de autodesenvolvimento demandar um número alto de ações e de tempo para que seja alcançado.

A ecologia na visão da programação neurolinguística, que junto com a inteligência emocional servem como base para a terceira prática, é definida por O'Connor (2015) como a habilidade de explorar as possíveis consequências que ações e pensamentos podem ter. Ele propõe que uma série de perguntas sejam realizadas sempre que um conjunto de ações, visando um objetivo específico, for definido. “Quais as consequências de minha ação? O que perderei se fizer essa mudança? O que terei que fazer a mais? Vale a pena? O que ganharei se fizer essa mudança? Qual o preço de fazer essa mudança; será que estou disposto a pagá-lo? Quais os aspectos bons do estado atual? Como posso manter esses aspectos bons ao fazer a mudança que desejo?” (O'CONNOR, 2015, p. 08 e 09).

O gestor não deve simplesmente utilizar as perguntas como um questionário para o colaborador, mas estimular o pensamento para que seja possível uma reflexão sobre os impactos que os objetivos definidos no plano de autodesenvolvimento podem ter em outros aspectos da vida do profissional.

### **3.DESCREVER A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS**

Neste capítulo serão detalhadas as práticas, bem como o objetivo de cada uma delas, a sequência em que devem ser empregadas e como realizar a aplicação no ambiente corporativo com sugestão do tempo a ser dedicado para cada etapa. As práticas são as seguintes: sessão de conhecimento mútuo, papéis e objetivos – como estou e como quero estar? - e a criação do plano de autodesenvolvimento, que serão exploradas na ordem que o autor sugere que sejam aplicadas. Destaque-se sempre que o gestor deve mostrar a todo momento interesse genuíno pelo colaborador e realmente acreditar que todos têm potencial para crescer e para se desenvolver. Sem isso, a aplicação das práticas pode se tornar uma mera formalização que não trará o resultado esperado.

A primeira prática é a sessão de conhecimento mútuo. O objetivo dessa prática é permitir a criação de uma relação empática de forma acelerada entre o gestor e o colaborador, abrindo-se assim as portas para um aprofundamento dos pontos sensíveis que serão discutidos durante todo o processo. Normalmente essa etapa é realizada em uma reunião de duas horas, onde o gestor irá compartilhar um resumo da sua vida profissional durante a primeira hora e o colaborador, na hora seguinte, também deverá realizar um exercício similar, possibilitando ao gestor entender todo o caminho percorrido pelo profissional até aquele momento.

É essencial que antes da sessão o gestor realize uma autoanálise da sua trajetória profissional/pessoal e que nessa análise reflita sobre os pontos positivos e negativos que proporcionaram experiência e foram necessários para a sua evolução. Os gestores devem estar dispostos a partilhar tanto os momentos de sucesso quanto os momentos de insucesso, pois isso ajudará na criação de uma ligação com o colaborador. Saber mostrar de maneira aberta as próprias vulnerabilidades é uma capacidade desejada, pois possibilitará a quebra da percepção que muitos profissionais têm que é a idealização de um gestor perfeito, que não comete nem nunca cometeu erros. Essa etapa não deverá ser realizada se o gestor não se sentir seguro o suficiente para se abrir aos colaboradores.

A sessão também deve ser bem planejada, para que fatores externos como atividades do dia a dia não tenham interferência. O gestor deve buscar garantir que tanto ele quanto o colaborador estejam 100% focados no conteúdo que será discutido e para isso muitas vezes será necessário fazer um acordo para que os assuntos relacionados às atividades da empresa sejam debatidos em outras reuniões e não durante as práticas propostas.

Ao falar sobre suas experiências o gestor deve sempre citar o ano e reforçar a ordem dos acontecimentos para que a informação seja compreendida e digerida da maneira correta. A manutenção de um tom de voz adequado fará com que o colaborador mantenha a atenção e tornará a sessão mais agradável. Questionamentos sobre a velocidade da fala ou a clareza da descrição dos acontecimentos podem trazer o colaborador para a sessão caso ele demonstre ansiedade por perguntar ou desinteresse sobre o que está sendo dividido. Mais importante do que garantir que o colaborador grave em sua memória tudo que foi dito é verificar se durante a primeira hora se iniciou a criação de um primeiro nível de rapport entre o gestor e o profissional. Utilizar técnicas de equiparação podem ajudar nesse processo.

De acordo com O'Connor (2015) equiparar é entrar no ritmo do outro, é espelhar seus movimentos de uma forma que mostre a sua disposição de entender o modelo de mundo da outra parte. Equiparar não é copiar tudo que o outro faz, mas sim garantir fluência e congruência de movimentos quase como se ambos estivessem dançando no mesmo ritmo. A equiparação pode ser feita pela posição corporal, pelo movimento e até mesmo através da respiração e pode ser trabalhada durante toda a sessão.

Nos momentos finais da explanação, o gestor deve dizer o que espera e deseja para a sua vida profissional e também como se sente com o momento profissional vivido. Após a fala do gestor, o foco da reunião deve ser direcionado para o colaborador.

O gestor, como condutor da reunião, deve sentir se o profissional está à vontade o suficiente para continuar com a sessão ou se o procedimento deve ser interrompido. Indagar o colaborador sobre a sua disposição em se abrir da mesma forma que o gestor fez, pode ajudar. A continuação da sessão somente terá sentido se o colaborador tiver criado empatia com a história que foi dividida durante a primeira parte.

Caso esteja propenso a continuar, a segunda parte deve ser iniciada. Durante a fala do colaborador, o gestor tem que se mostrar entusiasmado com o privilégio de ouvir fatos importantes da vida profissional/pessoal que serão compartilhados. É indispensável realmente ouvir e interpretar tudo aquilo que o colaborador estiver dizendo. O conceito da escuta ativa, previamente explicado nesse trabalho, deve ser aplicado com concentração e atenção. Qualquer expressão de reprovação vinda do gestor, por mais sutil que seja, pode ter como consequência a quebra do rapport criado durante a primeira hora. Ele deve controlar os seus impulsos e respeitar o momento do outro, não realizando questionamentos que possam



interromper a linha de pensamento. Pode ser necessário anotar as partes mais importantes da conversa, entretanto o gestor deve pedir uma autorização prévia para garantir que essa ação não seja interpretada como falta de respeito ou interesse. O simples fato de falar sobre a sua vida profissional poderá já trazer ganhos para o colaborador.

Aplicando a teoria de Fontgalland e Moreira (2012), uma escuta de qualidade do gestor pode ajudar o colaborador, muito mais do que lhe oferecer conselhos e soluções baseados no seu próprio ponto de vista. Contar a sua história sem interrupções para alguém que mostre desejo real de ouvir e não de avaliar, por si só, poderá ampliar o autoconhecimento e servirá de estímulo para o autodesenvolvimento.

Quando o colaborador finalizar, o gestor deve realizar três perguntas, que tem como objetivo forçar uma autorreflexão por parte do profissional: a) O que o colaborador quer para a sua vida profissional? b) Como ele se sente no momento atual? c) O que ele mais gosta de fazer no ambiente corporativo? Após as respostas a sessão deve ser finalizada e juntos os participantes devem definir quando será o próximo encontro, caso ambos tenham vontade de continuar.

A segunda prática é a chamada “papéis e objetivos – como estou e como quero estar?”. O objetivo dessa prática é explicar a teoria de papéis (aqui sendo considerada como a junção da teoria proposta pelo Psicodrama mais a visão complementar fornecida por Stephen R. Covey em seu livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”), validar se o conceito da teoria faz sentido para o colaborador e auxiliá-lo no mapeamentos dos papéis pessoais/profissionais mais importantes, possibilitando uma visão mais ampla e consciente sobre como ele está vivendo e como gostaria de viver cada papel. A sugestão é que sejam realizadas duas sessões de uma hora. A primeira deve ser focada no detalhamento da teoria dos papéis e a segunda na revisão do mapeamento dos papéis e objetivos criado pelo próprio colaborador. O período entre as duas sessões deve ser combinado com o colaborador após a finalização da primeira sessão.

A primeira sessão deve preferencialmente ocorrer entre uma a duas semanas do término da primeira prática. Esse período é sugerido pois existe um ganho real quando a primeira prática ainda está viva na memória do colaborador. O gestor deve iniciar a sessão questionando o colaborador sobre qual a sua opinião sobre a causa da existência de pessoas consideradas bem-sucedidas na vida e que se encontram infelizes e muitas vezes deprimidas.

O gestor deve incentivar o debate sobre essa questão perguntando quais seriam os fatores, na visão do colaborador, que levariam a essa situação. Após esse primeiro diálogo, o gestor deve voltar a ter o controle da sessão e compartilhar que com base na sua visão e na visão de alguns pesquisadores isso se dá pois muitas vezes as pessoas não estão cientes do que realmente querem na vida. Pressões externas direcionam as pessoas a aplicar sua energia e seu tempo em atividades e objetivos que muitas vezes não estão congruentes com os seus reais anseios. “Com frequência, as pessoas conquistam vitórias que se mostram vazias, sucessos que chegam com o sacrifício daquilo que repentinamente percebem ser muito mais valiosos para elas” (COVEY, 2011, p.120). O gestor nesse momento deve sugerir que não se deve analisar o ser humano ou o seu sucesso somente por uma perspectiva. O ser humano é muito complexo e é praticamente impossível analisá-lo sob uma única ótica. “Não se pode pensar ou estudar a pessoa separando-se as suas partes, nem tão pouco considerando-a imutável” (FATOR, 2010, p. 09). O gestor deve explicar a definição de papéis e que todas as pessoas aprendem e exercem diversos papéis desde nascimento até o fim da vida. Portanto não se pode viver focado em somente alguns papéis e simplesmente colocar os demais em segundo plano. É necessário ter consciência de todos os papéis que se tem na vida para saber definir objetivos que realmente trarão satisfação quando alcançados.

Para ajudar na conceituação do que são os papéis e o resultado da falta de consciência dos mesmos, é indicado que a imagem abaixo seja compartilhada e discutida durante a sessão. Essa imagem servirá como base para explicar o desequilíbrio que a maioria das pessoas vive e os prejuízos que isso pode causar. A figura geométrica desproporcional será utilizada para indicar o aspecto quando a pessoa não tem consciência de seus papéis e dedica tempo e energia demais para alguns e pouco para outros. A figura proporcional deve servir de exemplo do equilíbrio e paz encontrados quando a pessoa sabe exatamente o que deseja para cada papel e age para atingir esses objetivos. Conforme compartilhado por Covey (2011), redigir sua missão ou definir os objetivos de sua vida baseando-se nos papéis que representa proporciona equilíbrio e harmonia, pois mantém cada papel presente em sua mente. Com isso a pessoa poderá rever seus papéis e seus objetivos frequentemente, garantindo assim que não

será totalmente absorvido por um papel nem excluirá outros que são tão ou mais importantes.

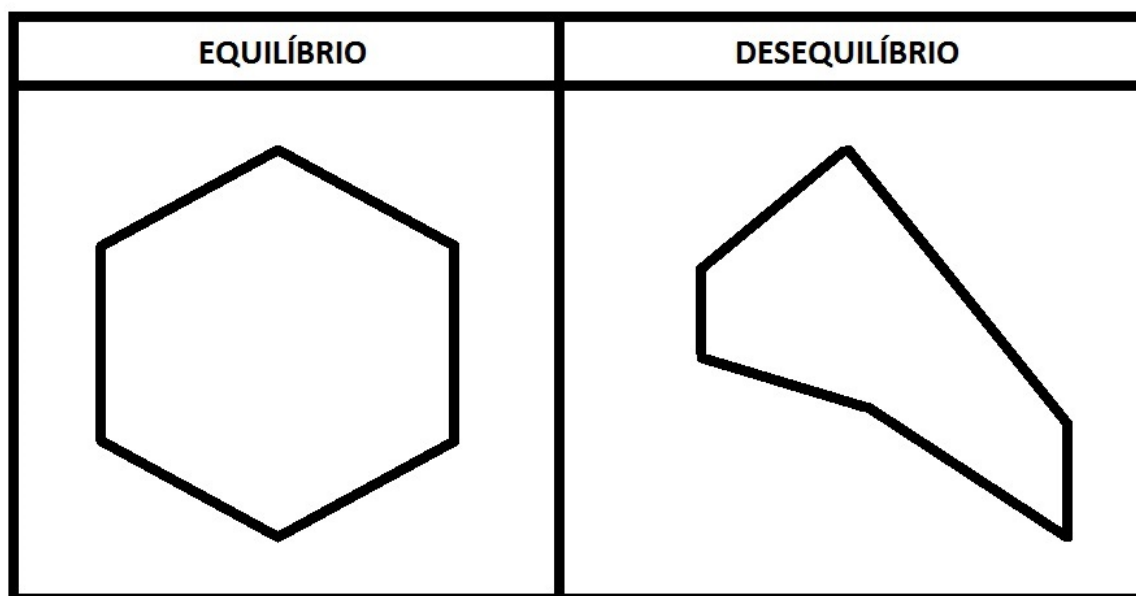


Figura 1: *Papéis em Equilíbrio e em Desequilíbrio – Análise do ser humano como um todo*

Fonte: Autor (2016)

Após a discussão sobre a figura 1, é a hora de explicar como deve ser feito o processo de mapeamento dos papéis e seus objetivos. Nesse momento é sugerido que o gestor utilize uma folha em branco para poder desenhar a tabela de objetivos e papéis na medida que for sendo indicado para o colaborador como ele deve realizar o seu próprio mapeamento. Inicialmente o gestor deve desenhar a tabela abaixo e colocar como título da primeira coluna a palavra “Papéis”.

PAPÉIS		

Figura 2: “Papéis e Objetivos – Como estou e como quero estar? ” Coluna papéis.

Fonte: Autor (2016)

O gestor deve juntamente com o colaborador mapear um número mínimo de papéis que sejam reconhecidos e importantes. Deve ser explicado que a finalidade não é mapear durante a reunião todos os papéis e que é necessário que o profissional busque um momento de paz e tranquilidade, de preferência onde esteja isolado, para realizar uma análise mais ampla e profunda sobre os papéis, especificando quais serão trabalhados no processo de autodesenvolvimento. Se o colaborador ainda não tiver a consciência dos papéis e ainda estiver digerindo o conceito, o gestor pode ele mesmo fazer a sugestão de alguns papéis. O resultado desejado para essa etapa é uma tabela similar a figura seguinte.

<b>PAPÉIS</b>		
<p>Filho (relação com o pai)</p> <p>Pai</p> <p>Irmão</p> <p>Marido</p> <p>Membro de congregação religiosa</p> <p>Amigo (referenciar amigo de quem)</p>		

Figura 3: “Papéis e Objetivos – Como estou e como quero estar? ” Coluna papéis e exemplos de papéis.

Fonte: Autor (2016)

A segunda coluna dessa tabela deve então ser populada com o título “Como quero estar?”. É esperado que depois da realização da primeira prática o colaborador já consiga visualizar alguns pontos de sua vida que não estão totalmente em sincronia com o que ele quer e inicie um processo de idealização de alguns objetivos. Aqui é conveniente reforçar ao colaborador que ele deve colocar realmente a imagem ideal para cada papel buscando resumir esse ideal em duas ou três frases. Nessa parte o que se busca ainda não é a escrita e detalhamento dos objetivos profissionais/pessoais do colaborador e sim a visualização da situação ideal para cada papel. O produto após essa parte é algo semelhante a imagem seguinte.

<b>PAPÉIS</b>	<b>COMO QUERO ESTAR?</b>	
<b>Filho (relação com o pai)</b>	Ser presente na vida do meu pai buscando sempre estar em contato.	
<b>Pai</b>		
<b>Irmão</b>		
<b>Marido</b>		
<b>Membro de congregação religiosa</b>		
<b>Amigo (referenciar amigo de quem)</b>		

Figura 4: “Papéis e Objetivos – Como estou e como quero estar? ” Coluna como quero estar? e um exemplo de objetivo para o papel filho.

Fonte: Autor (2016)

A terceira coluna da tabela deve então ser populada com o título “Como estou?”. Esse é um dos momentos mais importantes da segunda prática pois é onde o colaborador iniciará o pensamento sobre as ações atuais relacionadas e direcionadas para cada papel. O gestor deve oferecer um exemplo de descrição, entretanto essa etapa também deverá ser realizada pelo colaborador quando e onde estiver relaxado e que possa destinar um tempo para pensar sobre a situação atual de cada papel em sua vida. É esperada uma tabela com um conteúdo parecido com o da figura a seguir.

<b>PAPÉIS</b>	<b>COMO QUERO ESTAR?</b>	<b>COMO ESTOU?</b>
<b>Filho (relação com o pai)</b>	Ser presente na vida do meu pai buscando sempre estar em contato.	Não tomo a iniciativa de conversas via telefone, email e etc. Não destino tempo para essa relação.
<b>Pai</b>		
<b>Irmão</b>		
<b>Marido</b>		
<b>Membro de congregação religiosa</b>		
<b>Amigo (referenciar amigo de quem)</b>		

Figura 5: *“Papéis e Objetivos – Como estou e como quero estar?” Coluna como estou e um exemplo do que está sendo feito atualmente para o papel filho.*

Fonte: Autor (2016)

Ao passar pelas 3 etapas da primeira sessão é desejável que o colaborador já entenda o conceito relacionado aos papéis e já tenha iniciado uma autorreflexão sobre a consciência que ele tinha sobre os papéis que ele desempenha e a diferença entre o que ele quer para cada um deles e o que está fazendo atualmente para alcançar o ideal desejado. O gestor deve então solicitar ao colaborador que finalize o trabalho iniciado durante a primeira sessão. Ele deve sugerir que o colaborador crie o mapeamento com todos os papéis que ele consiga reconhecer, mesmo que não queira trabalhar todos eles no ambiente corporativo. É evidente que alguns papéis precisam ser tratados e discutidos em outras esferas, pois o gestor pode não ser a pessoa mais preparada para trabalhar algum aspecto psicológico que já esteja enraizado no colaborador. O gestor deve então sugerir que após preparar o mapeamento dos papéis o colaborador decida quais papéis serão tratados no seu plano de autodesenvolvimento e agende uma nova conversa onde o colaborador deverá ter consigo o documento criado para que os dois possam realizar uma revisão do mapeamento.

É adequado que o período entre a primeira sessão e a segunda sessão não seja maior que 20 dias para garantir uma conexão entre as sessões e prosseguir no desenvolvimento de um ambiente de autodescobrimento e autoconhecimento por parte do colaborador.

Na segunda sessão o gestor deve fazer um breve resumo de forma e conteúdo do documento criado. Se existir algum ponto que não foi bem entendido, será necessário que o gestor realize novamente o exercício de passar pelo processo de mapeamento dos papéis, situações ideais e ações atuais que são realizadas para garantir que o colaborador tenha um entendimento correto do que deve ser feito. Estando o documento preparado de forma correta e com o conteúdo esperado, o gestor deve solicitar ao colaborador que faça uma breve leitura do mapeamento de papéis e explique para o gestor porque cada um dos papéis foi escolhido para ser tratado no plano de autodesenvolvimento. Feito essa explicação, é a hora de agendar uma nova reunião para a realização do processo de criação do plano de autodesenvolvimento que já terá um escopo inicial definido baseado nos papéis selecionados pelo colaborador.

A terceira prática é a criação de um plano de autodesenvolvimento baseado nos objetivos pessoais e profissionais do colaborador. Se as práticas anteriores tiverem sido bem-sucedidas, é esperado que já haja uma relação empática entre os participantes das sessões e que o nível de rapport nessa relação seja o suficiente para que exista uma confiança mútua,

tanto da intenção positiva do gestor ao aplicar as práticas quanto da real capacidade de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional por parte do colaborador.

Além da qualidade da relação, é desejado também que o colaborador tenha alcançado um alto grau de autoconhecimento e que tenha entendido para onde e como deve direcionar suas energias para que as situações ideais detalhadas para cada papel na segunda prática possam ser atingidas em sua totalidade ou em um percentual que traga a satisfação pessoal tão desejada. Se o QI, como dito por Goleman (2012) contribui com somente 20% para o sucesso na vida, é necessário descobrir e oferecer meios que propiciem desenvolver os 80% restantes. Um plano de autodesenvolvimento que pode ser utilizado tanto para uso pessoal ou profissional pode ser a base para esse desenvolvimento ocorra.

A responsabilidade pelas ações que serão descritas no plano de autodesenvolvimento é e sempre será do colaborador. Nesse sentido é relevante ressaltar que o gestor deve apenas explicar o processo de criação do plano e permitir ao colaborador que se desenvolva durante o a sua jornada de forma que a realização das atividades propostas seja natural e ofereça contentamento suficiente para que o profissional continue a buscar os objetivos definidos. “Rogers (1942/1973) propõe uma nova forma de psicoterapia – a psicoterapia não-diretiva, cujo objetivo não é o de resolver um problema particular do cliente, mas sim o de colaborar com o indivíduo para que ele possa se desenvolver, podendo assim enfrentar o problema presente e os futuros de uma forma mais integrada.” (FONTGALLAND, R. C. & MOREIRA, V., 2012, p.05).

A criação do plano de autodesenvolvimento se dá em 2 sessões de uma hora, onde na primeira sessão o gestor deverá explicar o formato do plano, definir junto com o colaborador o tempo máximo para atingimento dos objetivos, selecionar quais objetivos serão trabalhados, além de oferecer e exemplificar meios para: a) realizar um levantamento das habilidades, conhecimentos e ferramentas necessários para o alcance dos objetivos e b) determinar as ações que levarão a aquisição dessas novas habilidades e conhecimentos, facilitando com isso que os objetivos possam ser atingidos de forma planejada e controlada.

A segunda sessão tem a finalidade de fazer uma revisão do plano após a sua criação considerando os impactos que a realização das ações e atingimento dos objetivos pode trazer para ele e para as pessoas ao seu redor e definir marcos de verificação de progresso, onde o

colaborador também poderá redirecionar suas ações e redefinir seus objetivos baseado na experiência adquirida.

Ao iniciar a primeira sessão o gestor deve fazer uma breve introdução sobre duas possíveis formas de se criar um plano de autodesenvolvimento, uma onde o gestor define para o colaborador as ações e objetivos e outra onde o colaborador define para ele mesmo seus objetivos e é feito um trabalho de se decompor esses objetivos em ações de curto prazo.

Para explicar a primeira forma de se construir um plano de desenvolvimento é indicado que o gestor utilize a figura 06 como referência. Nessa figura será possível identificar que o gestor baseado no seu ponto de vista indica quais são as ações que o colaborador deve realizar para alcançar objetivos que o próprio gestor definiu. Acontece que essa forma tradicional e antiga de se definir um plano de autodesenvolvimento tem 3 possíveis resultados.

ACÇÕES	OBJETIVOS
<p>Realizar treinamento "XXX" Ler livro "YYY" Estudar material "ZZZ"</p> <p>*Ações definidas pelo gestor</p>	<p>Deixar cargo operacional que ocupa atualmente Iniciar o processo de sucessão do colaborador "YYY" Atingir posição "XXX" na empresa</p> <p>*Objetivos criados pelo gestor</p>

**Plano de desenvolvimento criado pelo gestor para o colaborador.  
Objetivos definidos pelo gestor que podem não estar totalmente alinhados  
com o desejado pelo Colaborador.**

Figura 6: Plano de Autodesenvolvimento criado pelo Gestor para o Colaborador. Maneira inadequada de se criar um plano.

Fonte: Autor (2016)

No primeiro resultado todos os fatores conspiram de forma positiva e por um passe de mágica os objetivos que o gestor definiu para o colaborador se encaixam perfeitamente nas suas reais necessidades e vontades, atendendo assim todas as situações ideais para os papéis



vividos pelo colaborador. Claro que a probabilidade que isso ocorra é muito pequena visto que as pessoas são únicas e têm necessidades específicas, muitas vezes ainda ocultas.

Um segundo resultado é o atingimento dos objetivos, porém de uma forma onde poucos papéis do colaborador são satisfeitos e nesse caso ele pode acabar vivendo uma vida sem sentido pois será direcionada para atender aos anseios das pessoas ao seu redor e não os próprios. Aqui os desejos do gestor em relação ao colaborador são atendidos e pode não ser tão evidente que o resultado alcançado não foi satisfatório pois possivelmente o gestor e a empresa estarão contentes com a atuação do colaborador.

No terceiro resultado o colaborador identifica durante a execução do plano que os objetivos definidos e as ações que estão sendo executadas não tem relação com as suas próprias vontades e simplesmente começa a sabotar o plano ou não realizando as ações ou realizando de maneira desleixada e sem o devido foco. Normalmente nessa situação o colaborador e o gestor não estarão satisfeitos e o sentimento será que toda energia destinada ao plano foi em vão.

Nesse momento o gestor deve informar que será utilizada a segunda forma de criação do plano onde o colaborador, ciente de seus papéis e dos desejos relacionados a cada papel, construirá seu próprio caminho para atingir os objetivos que constarão no plano de autodesenvolvimento. O gestor então deve possuir uma folha em branco para junto com o colaborador selecionar um objetivo que possa ser trabalhado na sessão. Os demais objetivos devem ser detalhados pelo colaborador em outro momento.

O gestor pergunta ao colaborador qual será o período de trabalho do plano de autodesenvolvimento. Como o processo ainda é novo para o gestor e para o colaborador, é indicado que o plano tenha no máximo 12 meses. Entretanto esse período pode variar de acordo com o nível de autoconhecimento demonstrado pelo colaborador e sua disposição para seguir com um plano mais longo. Se o colaborador identificar que o objetivo é muito complexo para ser alcançado em curto prazo é indicado que o gestor auxilie sugerindo a decomposição desse objetivo em outros menores que possam ser utilizados de exemplo para na sessão.

O gestor então deve riscar duas retas verticais na página em branco para delimitar 3 espaços diferentes. O objetivo definido deve estar no último espaço conforme a figura 7.

		<b>Objetivos e Anseios</b>
		Ter um equilíbrio adequado entre a vida profissional e a vida pessoal.

Figura 7: Plano de Autodesenvolvimento. Coluna Objetivo e Anseios e um exemplo de objetivo e anseio.

Fonte: Autor (2016)

Nessa etapa o gestor deve questionar para o colaborador quais habilidades, conhecimentos e ferramentas podem ajudar na realização do objetivo. Como essa será a primeira experiência do colaborador, é indicado que o gestor dê alguns exemplos, entretanto é sempre essencial que o profissional concorde realmente com os exemplos citados. Caso o contrário, obter novos conhecimentos e habilidades ou conhecer novas ferramentas não proporcionarão o estímulo correto para o que exista a automotivação que é uma das bases para o progresso efetivo do plano.

	<b>Habilidades/Conhecimentos /Ferramentas</b>	<b>Objetivos e Anseios</b>
	Delegação Gestão do tempo Confiança nos colaboradores Matriz IUC - Importante, Urgente e Circunstancial	Ter um equilíbrio adequado entre a vida profissional e a vida pessoal.

Figura 8: Plano de Autodesenvolvimento. Coluna Habilidades, Conhecimento e Ferramentas e exemplos.

Fonte: Autor (2016)

Entendido quais habilidades, conhecimentos e ferramentas são necessários para a conquista do objetivo se deve iniciar a decomposição dos mesmos em ações de curto prazo. O gestor deve encorajar o colaborador para que ele pense nessas ações e juntos iniciem o processo de registro na folha de papel.

Ações	Habilidades/Conhecimentos /Ferramentas	Objetivos e Anseios
Realizar um mapeamento das atividades Classificar as atividades utilizando a Matriz IUC Nomear profissionais que possam assumir algumas atividades Instruir os profissionais sobre como realizar as atividades Monitorar a execução das atividades Dar feedback sobre os resultados alcançados Realizar sessões de mentoring com os profissionais do time Acreditar na capacidade dos profissionais Celebrar com os profissionais quando as atividades forem finalizadas com sucesso Utilizar a agenda do Lotus Notes ou Outlook para registrar as atividades e compromissos diários Levantar quais treinamentos de gestão do tempo e delegação são fornecidos pela empresa Levantar treinamentos de gestão do tempo e delegação fornecidos pelo mercado Planejar a realização de treinamentos de gestão do tempo e delegação.	Delegação Gestão do tempo Confiança nos colaboradores Matriz IUC - Importante, Urgente e Circunstancial	Ter um equilíbrio adequado entre a vida profissional e a vida pessoal.

Figura 9: Plano de Autodesenvolvimento. Coluna Ações e exemplos.

Fonte: Autor (2016)

Em teoria o plano de autodesenvolvimento está pronto, contudo ainda falta uma parte muito importante que é garantir que o plano será trabalhado e que existirá motivação suficiente para que as ações sejam realizadas. Segundo Goleman (2012), estudos realizados sobre atletas olímpicos, músicos de fama mundial e grandes mestres de xadrez mostraram que o que eles têm em comum é a capacidade de motivarem-se para seguirem implacáveis rotinas de treino. O ponto aqui é como auxiliar o colaborador na criação de um ambiente onde a automotivação esteja sempre presente.

O gestor deve nesse momento compartilhar uma história fictícia que ajuda na materialização e no entendimento da importância da decomposição de objetivos em ações de curto prazo. Por exemplo, duas crianças desde de muito cedo descobriram que amavam natação e que o sonho das duas era ser medalhista de ouro em uma olimpíada. Essas crianças não se conheciam, moravam em cidades distantes e a única característica comum era que, além do amor pela natação, o pai de cada uma delas estava inclinado a auxiliar na realização do sonho do filho. Ocorre que um dos pais era conhecedor do processo de criação do plano de

autodesenvolvimento e ajudou o filho a decompor o objetivo maior em objetivos menores. Ele também estudou alguns atletas de sucesso e descobriu que muitos deles tinham algo em comum. Além de realizar a decomposição dos objetivos, eles celebravam os resultados alcançados com a realização das atividades contidas no plano de vida (autodesenvolvimento). “Acompanhe suas metas e as avalie regularmente. Recompense-se quando as alcançar e desfrute desses momentos. São aquilo pelo que trabalhou e você merece. Desfrute das realizações e aproveite a jornada.” (O’Connor, 2015, p. 20). Com isso em mente esse pai criou um plano para o filho. Primeiro o filho deveria ser o melhor de sua escola de natação no estilo que ele se destacasse e fosse prazeroso para ele, segundo o filho deveria se tornar o melhor da sua cidade, terceiro no melhor do seu estado, quarto no melhor do seu país, quinto deveria atingir o índice olímpico, depois deveria passar pelas fases de classificação chegando nas oitavas, quartas, semis e finalmente na grande final. Deveria ter um tempo melhor que o oitavo, melhor que do sétimo e assim sucessivamente até conseguir o melhor tempo entre os 8 que estariam disputando a medalha de ouro. O outro pai juntamente com o outro filho simplesmente colocou como objetivo a medalha de ouro olímpica.

O filho que tinha um plano de autodesenvolvimento bem construído e detalhado conseguia ter uma visão do caminho que deveria seguir, onde estava e o quanto faltava para alcançar o objetivo maior. A cada nova atividade executada, ele e seu pai realizavam comemorações e com isso reforçavam em sua mente a motivação necessária para alcançar o próximo resultado. Mesmo quando o filho não conseguia atingir um resultado na primeira tentativa o pai o auxiliava lembrando que ele tinha capacidade para conseguir aquilo que queria e que para isso bastava fazer novamente analisando o que não havia funcionado e buscando agir de forma diferente. “Se você sempre fizer o que sempre fez, sempre obterá o que sempre obteve.” (O’Connor, 2015, p. 54). O filho com esses incentivos se sentia motivado e buscava sempre se superar. A confiança que o pai passava junto com a possibilidade de entender onde estava no plano e o que já havia alcançado eram o alimento necessário para que ele continuasse a focar suas energias para a realização das ações definidas. Muitas pessoas ao redor não entendiam de onde vinha a força para a execução do plano e se perguntavam como uma criança poderia ser tão focada em um objetivo tão difícil. Entretanto o filho e o pai tinham sempre o objetivo em mente e sabiam como iriam atingi-lo. “Quando as pessoas se dedicam seriamente a identificar o que realmente importa para elas em suas vidas, o que realmente desejam ser e fazer, elas se tornam mais reverentes. Elas começam a pensar de um modo mais amplo, além do dia de hoje

e de amanhã.” (COVEY, 2011, p. 16). O outro filho não comemorava os pequenos resultados, não tinha uma visão clara de onde estava e nem do tanto que já havia realizado. A rotina de treinamentos era penosa e parecia sem motivo. O pai realizava cobranças diariamente e mesmo ele se questionava sobre o que ambos estavam fazendo embora o sucesso do filho no esporte fosse evidente.

Ambas as crianças conseguiram de desenvolver e estavam em uma final olímpica cada um em sua modalidade. Ao término das finais, os dois ganharam a medalha de prata. Era visível a tristeza nos seus olhos. O primeiro pai, aquele que havia construído o plano de autodesenvolvimento, foi ao filho e mostrou para ele que mesmo não tendo atingido o objetivo principal, ele tinha vivido uma jornada onde 99% dos resultados foram alcançados e que cada momento importante por menor que fosse foi comemorado. O filho com as lembranças fixas em sua mente, parou e refletiu sobre isso. Entendeu que o caminho até ali havia sido difícil, porém celebrado e curtido. Com isso abriu um sorriso e disse que iria analisar o que pode ser melhorado e juntos, ele e o pai, deveriam criar um novo plano. O segundo pai estava acabado, se sentia mal por forçar o filho a trabalhar tanto nos últimos anos dizendo que algo era possível e não conseguindo guiá-lo para o caminho do ouro olímpico. Pai e filho se não conseguiam entender o tamanho do que havia sido feito.

O gestor então deve sugerir ao profissional que pontue para cada ação do plano uma recompensa. Essa recompensa pode ser um jantar com a esposa, uma hora dedicada ao filho, ou qualquer outra que traga realmente felicidade ao colaborador. Isso ajudará na automotivação e é essencial para que o colaborador viva o plano e foque sua energia nas ações.

Com isso, é finalizada a primeira sessão. O colaborador com tudo que ouviu deve criar o seu plano de autodesenvolvimento focando nos objetivos que ele entender que sejam mais importantes e estejam mais alinhados com a situação ideal definida para cada papel. Como a criação do plano pode demandar bastante tempo é indicado que o gestor não defina um período para que a sessão de revisão do plano seja efetuada.

A segunda sessão tem como objetivo principal a revisão do plano de autodesenvolvimento. Nela também é explorada o conceito de ecologia na visão da Programação Neurolinguística. O gestor deverá solicitar ao colaborador que faça uma apresentação do seu plano de autodesenvolvimento. Pode ocorrer de o plano conter objetivos

que não necessariamente estão relacionados com o papel profissional do colaborador. Gestor e colaborador entendendo que todos os objetivos de alguma forma estão inter-relacionados devem então decidir se esses objetivos serão tratados nas sessões de revisão de progresso do plano ou se serão selecionados apenas os itens interligados ao trabalho. Quanto maior for a abrangência do plano, melhor serão os resultados alcançados, porém alguns temas podem ser sensíveis demais para que sejam tratados na relação gestor-colaborador.

Feita a apresentação do plano, o gestor deve compartilhar com o colaborador o conceito de ecologia que deve também estar relacionado com o plano de autodesenvolvimento. Conforme sugerido no primeiro capítulo, esse conceito não deve ser colocado em formato de questionário e sim discutido para que fique claro para o colaborador que cada ação, cada energia focada em uma atividade, tem uma consequência associada. O estado atual e seus pontos positivos e negativos serão alterados durante o processo e o colaborador deve entender isso faz parte do processo. Nenhuma ação deve ser analisada de forma isolada, mas sempre considerando os impactos que podem causar tanto para a pessoa que a realiza como para os que estão ao seu redor.

Tendo realizada essa discussão o gestor deve juntamente com o colaborador criar um cronograma de acompanhamento do plano. Em cada um dos encontros pré-agendados, as habilidades, conhecimentos, ferramentas e ações devem ser revisados. Pode ocorrer que durante a execução do plano, o colaborador descubra que precisa focar em outros pontos que não foram considerados no plano original. É natural e esperado que existam alterações durante as revisões, entretanto o gestor deve aconselhar o colaborador a sempre ter em mente os objetivos definidos. O plano pode ser decomposto em mais de um plano e os objetivos podem ser tratados de forma separada, mas é importante que no período definido como inicial para o plano existam entregas sendo realizadas para reforçar no colaborador o sentimento de desenvolvimento constante, conquista de resultados e que isso seja o alimento para a automotivação que é tão indispensável para que o plano de autodesenvolvimento seja executado.

#### **4.RELATAR O RESULTADO DA APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS NA EMPRESA X**

Neste capítulo será relatada a aplicação das práticas descritas nos capítulos anteriores na empresa X. Muitos foram os profissionais que tiveram a oportunidade de passar pelo processo sugerido nesse trabalho e isso além de enriquecer a experiência do autor na aplicação das técnicas fez com que os próprios profissionais validassem o valor de se ter um processo organizado e planejado durante os encontros com a gestão. Valor esse que foi percebido e compartilhado de forma espontânea entre os profissionais da equipe, dando assim mais reputação ao processo como um todo.

Muitos também são os perfis de profissionais aos quais as práticas foram aplicadas e consequentemente variados foram os resultados encontrados. Para relato neste trabalho foram escolhidos 3 profissionais que serão aqui denominados de profissional 01, profissional 02 e profissional 03.

A escolha por relatar o processo de aplicação e os resultados atingidos com cada um desses 3 profissionais se dá basicamente por 2 fatores. O primeiro fator é que os profissionais apresentavam características muito similares como escolaridade, tempo de profissão, nível de maturidade, capacidade técnica e comportamental e nível de confiança da gestão em relação ao trabalho realizado no dia a dia. Além disso a imagem e reputação dos profissionais com o cliente e com o próprio time eram reconhecidamente semelhantes. O outro fator que foi considerado era a característica do projeto onde os 3 estavam trabalhando. O momento em que se deu a aplicação das práticas era de muita pressão e existia uma expectativa que esses 3 profissionais se desenvolvessem de forma acelerada tanto para atender as expectativas dos clientes quanto para possibilitar aos gestores uma distribuição das responsabilidades técnicas, entretanto esse processo não estava acontecendo de forma natural.

É oportuno destacar que o gestor por necessidades do projeto e questões administrativas da empresa não conseguia acompanhar os profissionais e fazer um processo de feedback constante baseado nos erros e acertos que ocorriam durante a execução das atividades e por isso a aplicação das práticas se mostrou mais adequada ao momento.

As práticas conforme descritas nos capítulos anteriores foram aplicadas em todos os profissionais. Uma constante é que eles entenderam o objetivo maior que se buscava e se sentiram prestigiados pela oportunidade de passar pelo processo. Todos os profissionais realizaram de forma voluntária a passagem por todas as práticas, sendo que ao final de cada

sessão foi colocada para eles a oportunidade de paralisar o processo caso o mesmo não estivesse sendo proveitoso.

A realização da sessão de conhecimento mútuo (primeira prática) possibilitou a criação de uma relação mais íntima e de laços que foram além dos profissionais. A possibilidade dos colaboradores de conhecer os principais fatos da vida profissional do gestor fez com que eles entendessem o que levou o gestor a posição que ele tinha no momento e contribuiu para a desmistificação do gestor perfeito, onipresente e onipotente que tinha tudo sempre ao seu controle. O gestor foi visto de maneira mais humana pelos profissionais. Pelo ponto de vista do gestor o fato de conhecer mais a jornada de cada profissional oportunizou que ele pudesse se reconhecer em várias das situações citadas e identificasse que existiam similaridades entre a sua vida e a vida dos colaboradores, além de deixar mais claro como ele com sua experiência poderia apontar as ações e direções que deram certo na sua própria vida e poderiam ter resultados parecidos se aplicadas aos colaboradores. Houve um real fortalecimento da relação gestor/colaborador quando ambos conseguiram enxergar do outro lado uma figura mais humanizada.

Durante as duas próximas práticas (Papéis e Objetivos / Criação do Plano de Autodesenvolvimento), houve uma evolução significativa e visível nos 3 colaboradores. Ficou nítido que cada sessão favorecia uma autorreflexão e conseqüentemente o desenvolvimento do autoconhecimento e dos reais desejos e objetivos de cada um. A pressão e a constante comparação que existia entre eles aos poucos foi deixando de existir na medida que cada um se tornava mais consciente do esforço necessário para evoluir o aspecto profissional e como isso impactava e impactaria os demais papéis em sua vida. As escolhas individuais foram ficando mais claras e cada um tomou um caminho próprio baseado nessas escolhas.

O profissional 01 tendo passado pelas 3 práticas entendeu que o papel profissional em sua vida tinha menor valor do que outros papéis que ele desempenhava e que naquele momento ele não estava disposto o suficiente para despender a energia necessária para alcançar o lugar profissional que ele pensava almejar. Ele aceitou essa condição e expôs isso de forma assertiva ao gestor.

O profissional 02 conseguiu ter a evolução profissional que tanto o cliente quanto a gestão desejavam para ele, tendo assim um ótimo desempenho dentro do projeto e superando as suas próprias expectativas. Vale ressaltar que esse profissional é o que menos reconhecia



todos os papéis que ele interpretava em sua vida. Foi trabalhoso para ele entender a nova realidade que se desenhava a partir do conhecimento mais amplo que a prática de papéis e objetivos trouxe. Ainda que existisse um debate interno sobre como equilibrar esses vários aspectos, ele se mostrou maduro e forte o suficiente para realizar a caminhada profissional necessária ao momento da aplicação das práticas.

Os resultados atingidos com profissional 03 podem ser considerados fora da curva quando se exemplifica a ajuda que o autodesenvolvimento proporciona em relação aos aspectos profissionais. Esse profissional teve uma evolução acima do esperado e assimilou todos os aspectos das práticas, vivendo intensamente seu plano de autodesenvolvimento e atuando com foco nos objetivos colocados por ele mesmo. Ele se tornou um colaborador autogerenciável e alcançou altos níveis de maturidade técnica e comportamental, se tornando um dos principais profissionais do time onde trabalhava na empresa X.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi descrever o conjunto de práticas utilizadas, com um alto grau de sucesso na empresa X, que acarretaram grandes avanços no desenvolvimento dos colaboradores após sua aplicação.

As práticas, quando propostas inicialmente pelo autor, foram criadas com pouco embasamento teórico e aplicadas com o intuito de satisfazer uma necessidade que se apresentava no momento. Os colaboradores e o gestor estavam sob muita pressão e tinham pouco tempo para trabalhar seu desenvolvimento.

Os temas apresentados no decorrer do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, a experiência adquirida com a prática e o uso constante desse processo em sua equipe e o referencial bibliográfico estudado e utilizado como fundamentação teórica nesse trabalho foram cruciais para que houvesse um aperfeiçoamento tanto das práticas quanto do processo de sua aplicação.

A elaboração desse trabalho se justificou por uma carência de métodos formais e de utilização regular nas grandes empresas que visem não somente proporcionar um desenvolvimento profissional do colaborador, mas também um desenvolvimento do ser humano. Baseado na experiência na empresa X, um colaborador que passa a assumir um papel profissional mais adequado aos seus anseios pessoais realiza seu trabalho de forma mais consistente e tem motivação suficiente para executar bem suas atividades pois elas passam a fazer sentido para ele. Ao gestor é proporcionada a oportunidade de conhecer mais de perto seus colaboradores e criar uma relação que vai além do que a hierarquia organizacional permite.

Conhecendo os reais desejos dos seus colaboradores, o gestor pode realizar a gestão e divisão das atividades diárias baseado nos objetivos que cada um determinou para si, incentivando assim que aqueles com maior predisposição aos desafios profissionais sejam direcionados para as tarefas mais complexas e aqueles que se entenderam satisfeitos com o papel profissional atual, fiquem responsáveis pelas tarefas que proporcionem mais tempo e energia para os demais papéis em que atua. Aqui é essencial deixar claro que a evolução de cada papel depende do esforço empregado, ou seja, aqueles com foco maior no profissional terão durante sua vida mais caminhos a seguir profissionalmente, porém se não forem tratados

de maneira correta, poderão afetar os demais papéis em sua vida como marido, filho, pai, membro de comunidade religiosa entre outros.

Para que a aplicação das práticas ocorra de maneira eficiente é de suma importância que exista um ambiente corporativo que proporcione as oportunidades para tal aplicação. As práticas descritas no trabalho foram consideradas para uma empresa que tem como um dos seus pilares a gestão de pessoas e se preocupa não somente com a entrega de projetos, mas também com o desenvolvimento constante do seu corpo de colaboradores. Sem o apoio da área de Recursos Humanos e de políticas que incentivem o investimento nesse tipo de atividade a aplicação das práticas pode não ter o impacto esperado e ser vista como desperdício de tempo. Além das variáveis citadas acima, é importante que a alta gestão da empresa também apoie esse tipo de iniciativa e acredite no valor inicialmente intangível que uma adequada gestão de pessoas proporciona. A valorização do profissional através de políticas voltadas para o seu desenvolvimento tem papel tão ou mais relevante que regras de cargos e salários para a manutenção do profissional ao longo do tempo e a organização deve reconhecer esse benefício.

Todos os profissionais que tiverem a oportunidade de passar pelo processo descrito nesse trabalho de uma forma ou de outra obterão ganhos. Em situações ideais, o gestor deve se planejar para que todos os colaboradores do seu time tenham a oportunidade de passar por esse processo. É sabido, porém, que com as grandes pressões por resultado existentes nas organizações nem sempre o gestor terá disponibilidade para tal. Em cenários como esse é indicado que o gestor defina critérios objetivos para selecionar quais são os profissionais que primeiro terão essa chance. A sugestão é que os esforços do gestor sejam primeiramente aplicados para os profissionais que demonstrem maturidade profissional e pessoal e que já estejam fornecendo grandes entregas para a empresa. Nesses casos a aplicação das práticas pode oferecer ganhos mais rapidamente além de proporcionar uma valorização imediata dos colaboradores com maior desempenho. É certo que a aplicação em profissionais com piores performances também terá impactos positivos, entretanto o tempo necessário para isso pode ser maior e a demora na obtenção de resultado pode gerar frustração ao gestor.

Muitas são as variáveis que podem impactar a eficiência do processo. Baseado na experiência da aplicação, aqui estão os principais fatores já identificados como opressores e que devem ser evitados ou mitigados antes e durante a aplicação das práticas:

- Gestor sem o interesse genuíno e sem acreditar que o profissional pode realmente se desenvolver através do processo;
- Falta de disposição do gestor para partilhar tanto os momentos de sucesso quando os momentos de insucesso durante as sessões de conhecimento mútuo. Expor as fragilidades ajudará na criação de uma ligação mais profunda com o colaborador;
- Falta de interesse ou autoconfiança do colaborador para contar sua história pessoal e profissional. A sessão de conhecimento mútuo terá seu valor diminuído se isso ocorrer.
- Avaliação e crítica ou invés de ouvir com intenção e interesse verdadeiro. O gestor deve se preparar para ouvir o colaborador. Críticas faladas ou demonstradas através de expressões corporais podem diminuir o rapport e a relação empática, além de criar barreiras para o decorrer do processo.
- Relação de desconfiança entre o gestor e colaborador. Se isso acontecer o gestor deve buscar alternativas para aumentar o nível do rapport da relação.
- Medo de se autoconhecer. A falta de autoconhecimento permite uma vida mais fácil e simples a partir do momento que não se tem uma visão mais ampla sobre si mesmo. A descoberta dos vários papéis e uma análise adequada de cada papel pode mostrar o quão distante o colaborador está do estado ideal.
- Não acreditar que um plano de autodesenvolvimento possa ajudar e que o custo de sua criação e realização é alto demais.

É necessário disseminar essas práticas em outras equipes e empresas para validar se os resultados encontrados serão similares aos citados nesse trabalho. A aplicação dessas práticas por outros gestores e colaboradores pode também servir de feedback para a evolução do processo. É aconselhável que essas práticas sejam formalizadas e oficializadas de forma institucional para que seja possível realizar pesquisas mais profundas sobre sua validade e os seus resultados.

## 6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para fins de continuidade e aprofundamento do estudo realizado em futuras pesquisas e trabalhos de conclusão de curso são indicadas as seguintes questões não referenciadas e que poderão oferecer novos pontos de vista sobre o conteúdo desse trabalho.

É necessário realizar uma comparação estruturada das práticas sugeridas aqui com outras práticas, já vigentes no mercado e no mundo acadêmico, que também visem o autodesenvolvimento. A identificação de prós e contras, premissas básicas e itens que possam dificultar a aplicação de uma ou outra prática pode servir de subsídio para que a empresa juntamente com a camada de gestão possa escolher práticas mais adequadas para cada empresa. Além disso, é imprescindível entender como o conjunto de práticas sugerido nesse trabalho pode ser customizado para atender os diferentes tipos de empresa, área de trabalho e conjunto de pessoas, considerando que os anseios em cada ambiente podem ser diferentes.

A repetição sistêmica da aplicação das práticas aqui descritas e a coleta de dados e feedbacks dos participantes do processo pode também contribuir para a evolução do trabalho. Somente através de um estudo de campo poderá ser verificado se os resultados sugeridos serão alcançados com um alto grau de assertividade em qualquer ambiente.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**, tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte, 42<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011

FATOR, Tânia, **A teoria psicodramática e o desenvolvimento do papel profissional**, 2010 Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/131>>. Acesso em: 16 nov. 2015, 20:00:00

FONTGALLAND, R. C. & MOREIRA, V., **Da empatia à compreensão empática: evolução do conceito no pensamento de Carl Rogers**, 2012 Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/memorandum/a23/fontgallandmoreira01>>. Acesso em: 15 nov. 2015, 17:00:00

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, tradução: Marcos Santarrita, Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

MORENO, J.L. **O Psicodrama**, São Paulo: Editora Cultrix, 1975

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística: PNL: um guia prática para alcançar os resultados que você quer**, tradução: Carlos Henrique Trischmann, Rio de Janeiro: Qualitymark Editoria, 2015