

# Coaching e Mentoring: um estudo de caso em empresa de fertilizantes de grande porte

## Autores

---

Marina Ariento Diniz  
Nadia Kassouf Pizzinatto  
Vanessa h Elias

## Orientador

---

Nadia Kassouf Pizzinatto

## 1. Introdução

---

As empresas são constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem. Para o marketing, o conceito de inteligência na aplicação do capital está relacionado à sua contribuição para a satisfação do cliente. Nesse sentido, a capacitação de pessoas torna-se prioritária na administração do capital. As empresas bem-sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa. (CHIAVENATO, 1996). Todas as políticas de treinamento estão subordinadas à cultura empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a cultura da empresa é duradoura e estável, as políticas de recursos humanos são mutáveis e dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do Estado e da estabilidade política, bem como econômica e social do país. Estes e outros aspectos relacionados ao plano estratégico da empresa constituem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de recursos humanos, de treinamento e desenvolvimento de pessoal (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Em situações de mudanças externas que exigem uma transformação organizacional, requer-se do gerente um papel voltado à formação de sua equipe (Hanashiro; Batista, 2001). Nesse contexto, o Coaching e o Mentoring – relações de caráter profissional entre pelo menos duas pessoas voltadas para o desenvolvimento de uma delas – surgem como instrumentos que circulam em duas áreas funcionais da organização, a de recursos humanos e a de marketing; na primeira, como ferramenta de capacitação de pessoas, e na segunda sob a ótica de voltar às ações dos funcionários para o objetivo fim da organização, que é a satisfação dos clientes.

Sendo assim, o objetivo geral do estudo foi identificar as dimensões envolvidas na implementação do *Coaching*, estudando-se as competências educacionais requeridas para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho; o estudo inclui a mesma investigação em relação ao *Mentoring*, tomando por estudo de caso uma empresa de fertilizantes localizada na cidade de São Paulo.

*Coaching* é uma relação entre alguém que quer e precisa crescer numa organização e um facilitador treinado – o *Coach* – que visualizará o *Coachee* – orientando – como um cliente, ao qual deve levar a alcançar determinados objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional. Nas palavras de Wunderlich (2005), pode ser realizado para apenas uma pessoa ou pode ser feito para um grupo de pessoas envolvidas

com um propósito comum; pode ser conduzido pelo próprio superior imediato, por técnicos de Recursos Humanos da empresa ou por Consultores Externos.

Segundo Parsloe (1995), o estilo *Coach* exige do gerente conhecimento sobre o processo de aprendizagem e saber aplicá-lo, conhecimento da maneira como adultos aprendem e a forma preferida que os discípulos tem de aprender e, ainda, flexibilização do próprio estilo ao do funcionário.

*Mentoring* refere-se a uma relação entre duas pessoas, voltada ao desenvolvimento de uma delas; compreende o relacionamento entre o padrinho, funcionário competente e experimentado que se dedica ao crescimento funcional de um colega que precisa de sua ajuda. As empresas estão adotando sistemáticas de seleção e treinamento de novos funcionários, identificados pelo termo *trainee*, ou seja, recém-formados em nível superior, que passam por experiências de trabalho em diversas áreas na organização, antes de serem efetivados em uma delas. Tal método é bom exemplo de *Mentoring*: o *trainee* é adotado por um padrinho como funcionário recém-admitido que precisa se integrar às coisas da empresa. (WUNDERLICH, 2005).

Em português, Mentor pode ser definido como um conselheiro sábio e confiável de uma pessoa inexperiente, e *Mentoring* como monitoria, ou seja, a pessoa que orienta, aconselha e aponta direções.

## 2. Objetivos

---

Identificar as dimensões envolvidas na implementação do Coaching, estudando-se as competências educacionais requeridas para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho; o estudo inclui a mesma investigação em relação ao Mentoring, tomando por estudo de caso uma empresa de fertilizantes localizada na cidade de São Paulo.

## 3. Desenvolvimento

---

Como metodologia trabalhou-se com estudo exploratório, apoiado em estudo de caso, tomando por fonte de informações dados secundários (pesquisa bibliográfica, documental, eletrônica) e também pessoas informadas e com experiência, representadas por profissionais da empresa em estudo, que atuam em Coaching e Mentoring.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de fertilizantes de grande porte, com efetivo de 4.263 funcionários, 176 estagiários e 71 trainees. A pesquisa de campo realizada via correio eletrônico foi conduzida por meio de roteiro, com questões estimuladoras de reflexão sobre as dimensões criadas no modelo conceitual (significado do trabalho, periodicidade e objetivos dos treinamentos, expectativa da empresa, entre outros).

## 4. Resultados

---

8 a 32 horas, no período de até 15 dias. Segundo a diretora de Recursos Humanos, os gerentes da empresa atuam como *2 a 20 horas, os 2 a 48 horas*. Já os *trainees* são guiados a cada dois meses a agir adequadamente. Após os treinamentos e orientações, os clientes internos, ou seja, funcionários destas gerências, apresentam maior capacitação para as atividades. Estes chefes preocupam-se em treinar e guiar

suas equipes em virtude da dinâmica do mercado com a necessidade de atualizar as técnicas mercadológicas para o lançamento de novos produtos. Para os estagiários é oferecido curso de inglês e aos trainees subsídio para um curso de MBA (Master Business Administration). Estes gerentes conversam sobre assuntos pessoais e profissionais com seus subordinados e são orientados pelo departamento de Recursos Humanos para treiná-los e orientá-los. Um deles subiu de cargo gradativamente, enquanto o outro gerente foi contratado para este cargo na empresa. Tanto os funcionários como a gerência lançam desafios de reflexão e novas idéias de trabalho. A empresa verificou que com treinamentos e aconselhamentos da equipe, houve aumento da produtividade, melhoria no setor da organização, crescimento pessoal e profissional. Estes gerentes esperam ao treinar e aconselhar seus subordinados uma contribuição para a evolução da companhia.

## 5. Considerações Finais

---

Um dos principais produtos da empresa de fertilizantes e seus gerentes é o conhecimento e satisfação de seus clientes internos. A estrutura organizacional permite que os empregados tenham valor e consciência no desempenho de suas funções, uma vez que a companhia possui uma disposição hierárquica estabelecida. Isto proporciona ao estagiário ou trainee, desde seu ingresso, possibilidades de crescimento na organização e ajuda a mantê-lo motivado para o trabalho, permitindo que ele se torne um efetivado.

A empresa procura valorizar as competências dos seus profissionais, a partir do momento em que define o conhecimento, habilidades e capacidades necessários ao desempenho eficiente e eficaz nos cargos exercidos. Os gerentes buscam treinar, orientar e transmitir experiência às suas equipes, de modo que atinjam as metas estabelecidas pela diretoria.

No processo de treinamento são empregadas as técnicas recomendadas na literatura, que permitem que sejam identificadas as pessoas adequadas a realizar específicos trabalhos. Uma vez contratados estagiários e trainees, a empresa investe em suas capacitações, tanto na área técnica, como na comportamental. A qualidade dos serviços prestados determina a competitividade desta empresa no mercado. Quanto mais qualificado ao cargo, melhor tende a ser a qualidade de seu serviço.

Para aferir as competências e habilidades de seus profissionais, a empresa utiliza anualmente instrumentos de avaliação de desempenho, o que possibilita ter profissionais habilitados e com competências necessárias para enfrentar as mudanças rápidas e radicais do ambiente globalizado.

## Referências Bibliográficas

---

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira. 1997.

CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books. 1996.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; BATISTA, Marilda Assis. **O executivo como gestor de educação e aprendizagem.** Revista o&s, v.8, n.21, Maio/Agosto, 2001

PARSLOE, Eric. **Coaching Mentoring and assessing.** London: Kogan Page Limited, 1995.

WUNDERLICH, Marcos. **Diferenças principais entre Coaching, Mentoring e Counseling.** Disponível em < <http://www.grandesprofissionais.com.br/html/rh/Coaching/diferenca.htm> >. Acesso em 27 de abril de 2005.