



Introspecção corporativa

Como o olhar externo pode se somar ao olhar interno para criar uma visão mais ampla e sistêmica na educação corporativa?

POR ARLINE DAVIS

O cenário: a abertura de um treinamento *in-company*, promovido por uma universidade corporativa com o propósito de aprimorar as habilidades de liderança em uma turma de gerentes. Temos dois dias para transmitir conteúdos e os alunos praticarem as ferramentas.

Como parte das boas práticas da universidade e seguindo os conceitos da Andragogia, na qual queremos entregar a aprendizagem dentro da necessidade do educando, um dos primeiros passos é levantar a expectativa do participante: o que quer levar do treinamento? “Estou aberto a aprender”, “Quero melhorar minha comunicação com a equipe”, “Quero aprender a ser mais assertivo ao dar *feedback*” são respostas frequentes, ainda que um tanto vagas, para tirar proveito da oportunidade de desenvolvimento profissional. Estas respostas não

me surpreendem. O que me pegou de surpresa foi o que eu ouvi de um participante logo na abertura: “Não tenho expectativa de levar algo do treinamento, afinal das contas, não se aprende nada em dois dias”.

Naquela altura do campeonato, o que eu deveria fazer com um participante cujo modelo mental foi criado por experiências anteriores que desconhecemos? Tentar dissuadi-lo de sua crença? Rotulá-lo como resistente? Resignar-se e aceitar que ele fará turismo durante os dois dias do treinamento? Procurar entretê-lo para que permaneça na aula, se ausente do seu trabalho e saia dizendo que valeu a pena? Nenhuma das respostas acima está correta.

É hora de acreditar que podemos contribuir com o crescimento dele, de alguma forma, levando em consideração o contexto presente, respeitando a

visão que este indivíduo tem, entendendo a sua postura como legítima e humana, e mantendo em mente a proposta de capacitar os que fazem parte da organização.

Mas como fazer isso? As pessoas conseguem mudar seu *mindset*, apesar das ressalvas iniciais, quando a solução educacional respeita a realidade e a percepção do indivíduo.

Além disso, a maneira de tratar os assuntos, de forma relevante e plausível, consegue fazer com que algo consiga entrar pelas brechas de necessidade do treinando, mesmo havendo ideias preconcebidas a respeito das possibilidades de mudança. Uma competência se expressa pela habilidade de uma pessoa mobilizar seus recursos cognitivos (conhecimentos) e afetivos (atitudes) para criar uma solução em situações complexas. Se uma pessoa não consegue resolver problemas complexos, ela não desenvolveu ainda o nível de competência que ela precisa. Ela não é uma pessoa incompetente, apenas carece de competência naquela situação. Como trazer de fora algo para o treinando realmente usar dentro da sua empresa, com os desafios que enfrenta?

O olhar de fora, por ser imparcial, consegue fazer observações novas e ainda não percebidas a respeito da empresa, seus objetivos organizacionais, sua essência e suas demandas de transformação. Este estudo leva a direcionadores que podem incluir consultoria, diagnósticos, *assessments*, treinamentos, *coachings* e mentorias.

As empresas querem contratar serviços capazes de identificar soluções efetivas que possam ser implementadas, sustentadas e mensuradas. O projeto pode ser complexo e multifacetado ou tão simples quanto uma palestra inspiradora. Há diversas metodologias já consagradas no mercado que conseguem atender às demandas das empresas contratantes. A questão a ser discutida aqui é como otimizar soluções, entendendo a empresa como ela mesma se entende, utilizando a sua essência, seus anseios, suas experiências prévias e seus critérios como elementos para customizar, de fato, o trabalho a ser desenvolvido.

Como bem utilizar o “olhar de fora” para contemplar e entender verdadeiramente o olhar de dentro? O olhar que se obtém depende da perspectiva pela qual se aborda e cria uma solução. Há diversas di-

mensões que precisam ser levadas em conta quando se propõe uma mudança. Uma premissa de pensamento sistêmico é que as partes de um sistema se influenciam mutuamente e não podem ser isoladas do todo. Os resultados são fruto de comportamentos que, por sua vez, só podem ser compreendidos dentro do contexto no qual foram gerados.

A análise perita de meios gera as melhores escolhas para se fazer mais com menos

Pensamento e ação fazem parte de um sistema complexo de percepções, filtros mentais, crenças, valores e *mindsets*. Uma empresa, por mais que tenha estruturas desenhadas (organogramas e fluxos de processos) por mentes humanas, vai manifestar propriedades sistêmicas, nas quais princípios tácitos e implícitos organizam e regulam respostas aos problemas e desafios em curto, médio e longo prazos. Que tipo de diagnóstico (da etimologia “dia” = através e *gnosis* = “conhecer”) é capaz de gerar um entendimento rico e sábio o suficiente para levar em conta todos os elementos do sistema? Se um diagnóstico entende um sintoma por seus sinais e histórico, e um prognóstico prevê a evolução da “doença”, é possível acontecer intervenções que deixam de considerar a natureza sistêmica da empresa cliente?

NEUROAPPROACH

Esses questionamentos, junto com as premissas de pensamento sistêmico e com diversas experiências de treinamentos para o mundo corporativo, moldaram a forma pelo qual nós, da Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística (SBPNL), entendemos os desafios de nossos clientes empresariais. Chamamos de NeuroApproach, um novo modelo de autoria para educação corporativa, que visa a cocriação de soluções, abrangendo desde a concepção inicial até o momento de avaliar o retorno das intervenções, quer sejam consultoria, treinamento, *coaching* ou mentoria.

Investigamos as encomendas iniciais do cliente

profundamente antes de apresentar nossa oferta, para termos certeza de transcender paradigmas e ideias preconcebidas que possam limitar a inovação e a transformação. É importante compreender a cultura atual e desejada da empresa e zelar por sua essência. E para acessar todo o potencial das pessoas, muitas vezes, o pragmático precisa do alento das visões do futuro e o refinamento de uma apreciação crítica, contribuindo, assim, para conseguir mudanças robustas e sustentáveis.

O NeuroApproach está baseado em modelos avançados da Programação Neurolinguística (PNL), que ajudam a captar a estrutura subjetiva por trás dos modelos mentais e criar direcionamentos para entregar as ferramentas certas para os problemas identificados. Há três fases integradas, que podem ser contratadas, em maior ou menor grau, de acordo com as necessidades e contingências dos nossos clientes.

Fase 1 – Mapeamento e Modelagem;

Fase 2 - Criação de Metodologias e Design de Soluções Educacionais; e

Fase 3 - Recomendações e Entregas das Soluções Educacionais.

Na primeira fase, iniciamos as conversas com a empresa cliente. Usamos a linguagem “Mapeamento” como algo mais abrangente que um diagnóstico. Metaforicamente, queremos entender o território no qual estamos entrando, seus acidentes geográficos, seus recursos, onde bate o sol, grau de declive, entre outros, para criar um mapa capaz de nortear os passos do Estado Atual para o Estado Desejado.

A modelagem à qual nos referimos é, pela definição da Programação Neurolinguística (PNL), usar ferramentas de estudo de sistemas para elucidar os modelos mentais que estão guiando, atualmente, as estratégias da empresa cliente. Há, ao mesmo tempo, sinais fortes e fracos que fornecem *feedback*, não somente sobre a eficácia das estratégias e dos comportamentos, mas, também, a respeito de cultura e paradigmas que talvez não estejam sendo efetivos para se alcançar os objetivos organizacionais desejados. Assim, em parceria com a empresa, podemos elencar passos de um caminho para criar uma solução, incluindo processos, como um deter-

minado diagnóstico que consideramos apropriado para estudar aspectos da empresa a serem incluídos nas intervenções, um *assessment* que ajuda a entender os perfis dos colaboradores ou a condução de *focus groups* para ouvir da forma mais pura possível os relatos diretos dos seus públicos de interesse.

Com ferramentas da PNL, podemos mapear como o problema se apresenta nas diferentes dimensões da experiência humana, de acordo com o Modelo S.O.A.R., que ajuda a entender como as pessoas estão acessando (ou deixando de acessar) enfoques de tempo, pontos de vista múltiplos e níveis de mudança, que incluem ambientes, comportamentos, capacidades, crenças e valores, senso de identidade e propósito maior.

Uma boa meta começa com um fim em mente para poder definirem-se as estratégias e passos mentais e físicos a executar

O uso do Modelo S.C.O.R.E., também da PNL, ajuda a criar uma descrição coesa dos “sintomas”, suas múltiplas causas, os objetivos que tomam o lugar desses sintomas e seus efeitos. Estas informações proporcionam os insumos necessários para criarmos uma solução que consideramos “ecológica”, ou seja, que preserve os aspectos positivos da situação atual e leve benefícios “ganha-ganha” para as várias partes envolvidas. Ao entender as particularidades, dentro do todo, podemos identificar quais os recursos irão sanar as causas, tratar dos sintomas, levar aos objetivos, sustentando-os, até que se observe os efeitos desejados.

Quando tivermos analisado as várias fontes de insumos para entender as finalidades pertinentes atreladas à demanda da empresa cliente, podemos construir metodologias e modelos sob medida, desenhando objetivos didáticos que agregam valor para projetos de mudança na organização. A análise perita de meios gera as melhores escolhas para se fazer mais com menos, necessidade muito presente nos dias de hoje. Uma boa meta começa com um

fim em mente. Em seguida, define-se as estratégias e passos mentais e físicos a executar.

No entanto, nas solicitações de treinamento, por exemplo, podemos encontrar equívocos ou simplesmente lacunas no pensamento. Lembro de uma vez que o coordenador pedagógico de um projeto me apresentou uma demanda de treinamento e fiz uma pergunta básica: “O que especificamente, os participantes farão e pensarão de diferente ao sair ao final do evento?”. Respondeu o cliente: “Boa pergunta!”. Foi solicitado um “como” sem antes determinar o “o que” — e isso é muito mais comum que se imagina.

Por exemplo, é nesta fase que podemos decidir, junto com a empresa, criar uma metodologia de vendas totalmente alinhada com a estratégia de negócios, com a cultura da empresa, apropriada para os desafios atuais do mercado.

A primeira leva de ideias para teoria e prática a ser apresentada nos ambientes de aprendizagem, sejam presenciais ou *on-line*, pode ser refinada e as escolhas revistas, otimizando os investimentos de tempo e dinheiro. A Andragogia estará presente, como base conceitual, para desenhar as soluções nesta fase. Adicionalmente, estruturamos treinamentos de forma a apresentar os conceitos de uma forma atraente e interessante, com atividades que fixem bem as teorias, com o auxílio de facilitadores preparados para instigar o treinando a encontrar, ele mesmo, uma aplicação criativa e motivadora para o seu cotidiano.

Usamos modelos de estrutura de aula que permitem entregar, mensurar e ajustar a comunicação em tempo real para criar a melhor experiência possível na sala de aula.

Fazemos os planos de aula baseados em múltiplos canais de comunicação e modalidades de apresentação de ideias, para que cada um experimente algo que conecte com seu jeito de entender o assunto. Se o produto educacional pudesse ser comparado a uma peça de roupa, seria a beleza do design do trabalho de uma alta costura, comparado à uma peça simplesmente ajustada, pois a modelagem não se ajusta perfeitamente ao corpo de quem o comprou.



Arline Davis é presidente do ICI – International Coaching Institutes no Brasil e diretora de Desenvolvimento da SBPNL.

Tem que ter design, criatividade e diferenciação para vestir bem.

Finalmente, na terceira fase, implementamos, sustentamos e medimos a entrega. O design de soluções de treinamento e as metodologias são postos à prova no momento de fazer recomendações específicas sobre como públicos-alvo podem atingir suas metas (da alta liderança aos colaboradores) ou modalidades específicas, como treinamentos, “workshops”, “coachings” e mentorias.

A consultoria realizada nas fases anteriores, agora se materializa em empenho e desempenho. Se a empresa usa a estratégia 70:20:10 de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, os 10% que implementamos de cursos formais será utilizado para que haja o melhor proveito dos 90% de aprendizagem, que acontece no dia a dia da empresa. Consideramos, com muito interesse, as avaliações dos participantes para que nos tornemos ainda mais capazes de atender às necessidades individuais de cada um de nossos clientes. Nossos facilitadores usam PNL para acertar na forma de entregar resultados nos treinamentos, *coaching* e mentoria, usando habilidades intra e interpessoais, acompanhamento de respostas e encaminhamento de comunicação, de acordo com observações em tempo real. Combinamos o melhor conteúdo, o melhor veículo, as melhores mensagens e os melhores comunicadores, de acordo com aquilo que identificamos nas fases anteriores.

Este fluxo de Mapear, Desenhar e Entregar incorpora elementos de boas práticas vindas do mercado, com inspiração em gigantes do pensamento e, finalmente, com o tempero de inovação e criatividade de que gostamos acrescentar aos projetos. Ter um modelo sobre como os seres humanos aplicam seus modelos mentais nos ajuda a discernir formatos e processos compatíveis com o DNA da empresa contratante. Nossa intenção é continuar acumulando cases e experiências para sermos agentes de transformação para as empresas e indivíduos que cruzam seus caminhos conosco. Acreditamos que o potencial merece ser canalizado como a expressão digna da essência individual e empresarial.