

A FORÇA TRANSFORMADORA DO

LÍDER MENTOR

por Paulo Erlich

“TODO LÍDER DEVERIA VER A SI MESMO COMO RESPONSÁVEL POR MENTORAR IGUALMENTE CADA UM DOS SEUS SUBORDINADOS DIRETOS. MENTORING É UMA RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA, ASSIM COMO TREINAR E DAR FEEDBACK.”

Encontrei essa passagem em um [artigo](#) publicado pela Forbes. Acho que ela exprime muito bem o que atualmente penso sobre a relação entre mentoring e liderança. Para mim é muito natural que um líder assuma a postura de mentor, orientando, aconselhando e compartilhando conhecimento com seus liderados, entre outras formas de colaboração. Mas nem sempre eu pensei dessa forma.

Trabalhei em várias organizações e assumi cargos de liderança desde cedo. No início, muito jovem, eu costumava ser o típico líder autoritário, o famoso mão-de-ferro de quem todos têm medo e que, lamentavelmente, ainda é o tipo de líder mais encontrado na maioria das organizações. Felizmente, meus verdadeiros valores e o meu amadurecimento nas práticas de relação interpessoal foram ensinando que esse não era o caminho. Mudei.

Hoje, defendo, ensino e aplico para clientes um modelo de liderança cujas bases se encontram nos preceitos do mentoring. A postura de mentor é voltada para o desenvolvimento das pessoas e, em consequência, quando aplicada no ambiente corporativo, contribui fortemente para que as organizações alcancem suas metas. Em outras palavras, acredito que ter líderes mentores é um dos fatores que contribuem para aumentar os resultados das empresas. Mas como isso se dá?

Em resumo, minha regra geral para a liderança é esta: tudo começa por conquistar a confiança das pessoas, uni-las em torno de um propósito e compartilhar conhecimento e experiência para fazê-las crescer. E é assim que age um líder mentor!

Quando mergulhei na área do mentoring, identifiquei que diversas atitudes e comportamentos que me haviam feito um líder de sucesso correspondiam a traços característicos do mentor. Dessa forma, ficou fácil juntar os dois perfis, criar uma metodologia e capacitar meus clientes a serem líderes mentores. Quando um executivo líder vem a mim para trabalhar seu perfil de liderança, não penso duas vezes em apresentar o potencial imenso que o mentoring pode agregar a ele. E sabe o que acontece? Os líderes que têm uma intenção real de mudar aceitam essa proposta praticamente sem hesitar. E a imensa maioria deles coloca em prática o que aprendeu.

Agora, quero compartilhar com você essa maneira de liderar. Por isso nasceu este e-book!

Vamos lá?

APROXIMANDO OS CONCEITOS

Mentor é o indivíduo que, com base em seu conhecimento e experiência em determinadas áreas da vida e/ou do trabalho, contribui para o desenvolvimento de outra pessoa, que, neste caso, chamamos mentorado.

A colaboração acontece principalmente pelo compartilhamento com o mentorado dessa bagagem que o mentor possui. Mas a colaboração do mentor também é muito importante para dar ao mentorado a segurança necessária para atuar no que precisa e, até mesmo, para promover a inclusão do mentorado em ambientes que ele deseje ou precise ser inserido.

Quando eu penso no valor de todo líder ser também um mentor, vejo uma aproximação fortíssima entre esses dois conceitos. E, a partir disso, vou lhe explicar o que é o líder mentor.

Sem perder sua autoridade, sua posição na organização e perante a própria equipe, o líder mentor tem a preocupação de valorizar o potencial de cada liderado.

Ele cria um ambiente de apoio em que as pessoas compartilham conhecimento e experiências. Esse estilo de liderança se baseia em um modelo de aprendizagem em que o saber e a experiência do líder contribuem para o desenvolvimento dos liderados e dele próprio.

Esse líder contribui para que cada liderado seja bem-sucedido. Ele não tem receio do sucesso dos seus liderados porque sabe que isso representa o sucesso da equipe e o sucesso dele próprio enquanto líder.

Por tudo isso, é um modelo de liderança que se baseia na valorização do fator humano, nos relacionamentos saudáveis e no desenvolvimento de pessoas, o que faz esse líder ser cada vez mais admirado e respeitado por sua equipe.



COMO ATUA UM LÍDER MENTOR?

Há diversas atitudes e comportamentos que caracterizam um líder mentor. Algumas são comuns a outros tipos de liderança, mas existem aquelas que são muito próprias do líder mentor. Siga comigo e conheça todas elas.

1 - FOCO NO RELACIONAMENTO E NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Antes de tudo, o líder mentor tem aceitação pelas pessoas, gosta de gente, acolhe pessoas. Ele não vê o indivíduo como um número ou como a peça de uma máquina, mas sim um partícipe de uma equipe, de um conjunto humano que precisa dar resultados.

Nesse sentido, ele tem consciência da relevância do fator humano. Por isso, prioriza o bom relacionamento com seus liderados, fazendo uso do poder apenas quando necessário. Isso quer dizer que, no relacionamento entre o líder mentor e os liderados, a força da hierarquia só é exercida quando necessária, ou seja, não é uma atitude preferencial do líder.

Outra atitude preferencial é esta: o líder mentor acredita no desenvolvimento das pessoas e declara ao liderado que confia no potencial que ele tem para se desenvolver. E, o que é muito importante, ele admite o erro. Para ele, o erro é uma oportunidade de aprendizagem.

Sendo assim, se o liderado não atinge o resultado esperado, em princípio isso não é tomado como uma falha fatal. Se a situação não é emergencial ou de alto risco, a atitude primária é entender que o liderado ainda não atingiu o estágio de desenvolvimento necessário para chegar àquele resultado. Nesse caso, o comportamento habitual do líder mentor será ajudar o liderado a se desenvolver para atingir os objetivos esperados.

É claro que existe limite para tudo, e um liderado não pode errar indefinidamente. Mas, até onde a situação admite, a critério do próprio líder mentor, ele aproveita cada erro para convertê-lo em lição a ser aprendida pelo liderado e a ser compartilhada com a equipe. Afinal, ele mesmo já errou e aprendeu muito com isso (e provavelmente ainda errará).





2 - PRÁTICA DA ESCUTA ATIVA

Um outro aspecto fundamental: o líder mentor pratica a escuta ativa com seus liderados. O que isso significa?

A escuta ativa é uma escuta dedicada, profunda, reflexiva, empática. Aquele que escuta coloca-se à disposição da outra pessoa para ouvi-la, com atenção integral, colocando-se no lugar dela, sem julgá-la. A partir dessa escuta será possível praticar o aconselhamento, fundamental para o desenvolvimento do liderado (falarei disso mais adiante).

Para o líder mentor, durante a escuta ativa, o que há de mais importante é o liderado que está à sua frente e o que ele tem a dizer. É preciso entendê-lo, estar atento aos significados do que ele diz e até ao que ele não diz mas pode estar por trás de suas palavras. É um estado de dedicação completa ao outro.

Como bom escutador, o líder mentor controla a ansiedade por falar, para evitar interrupções desnecessárias. Assim, permite respeitosamente que o liderado apresente suas questões, dúvidas e considerações. Dá tempo para que o liderado exponha. Só fará interrupções para entender melhor o que o liderado está dizendo. E, claro, a conversa deve se inserir no espaço de tempo combinado entre os dois.

3 - DESENVOLVIMENTO COM AUTONOMIA

O líder mentor não quer que os liderados sejam dependentes dele. Deseja, acima de tudo, ter uma equipe desenvolvida, e isso implica não haver dependência em relação ao líder. A dependência até pode existir quando cada liderado está em um estágio de desenvolvimento inicial em que não tem experiência para resolver determinadas questões. Com o passar do tempo, porém, o relacionamento produtivo com o líder mentor deverá proporcionar um grau de autonomia cada vez maior ao liderado.

4 - VISÃO DE FUTURO COMPARTILHADA

Assim como qualquer líder, independentemente do seu estilo, o líder mentor também tem que lançar para a sua equipe uma visão inspiradora. O que vem a ser isso?

Trata-se de uma visão que remete a um futuro positivo, um futuro de realização. É como se o líder estivesse colocando para os seus liderados uma causa a que todos ali devem servir. Uma vez alcançada essa causa, todos se irão considerar vitoriosos.

“O que queremos ser? Aonde queremos chegar? O que teremos quando tivermos conquistado tudo isso?” Perguntas como essas levam à construção de uma visão de futuro positiva que será disseminada pelo líder entre todos os membros da equipe, de modo que todos se abracem a ela.



5 - ORIENTAÇÃO

Orientar sobre questões técnicas e comportamentais e incentivar o liderado a criar as próprias metas e planos de ação para alcançá-las fazem parte do repertório do líder mentor. Além disso, ele periodicamente verifica o grau de desenvolvimento do liderado. Quando necessário, propõe ajustes, oferece auxílio. E é da maior importância destacar que esse líder compartilha tudo o que sabe. Não esconde conhecimento.

O líder mentor também propõe desafios. Não deixa os liderados por muito tempo na zona de conforto. Sendo assim, propõe tarefas que testam a própria capacidade do liderado, como mais um recurso para desenvolvê-lo.

E o que faz um líder mentor quando não sabe responder a uma questão do liderado sobre algum aspecto do trabalho que realiza? Simplesmente admite que não sabe, sem subterfúgios, sem fingimento de quem quer se mostrar um sabichão. Então propõe ao mentorado que espere um pouco até que ele, o líder, possa pesquisar e trazer a informação ou indica ao liderado pessoas que provavelmente tenham a solução. Essa atitude é característica do que chamo humildade nobre. Ou seja, a pessoa é suficientemente nobre de espírito para admitir que não sabe. E não se sente humilhada por isso.

6 - FEEDBACK SEMPRE CONSTRUTIVO

Cabe ao líder mentor oferecer um feedback sempre construtivo, mesmo que seja negativo, ou seja, relacionado com falhas ou com metas não alcançadas. Isso significa que, ao discutir resultados com o liderado, a preocupação do líder é direcionada para a aprendizagem, focada em como o liderado vai alcançar o que ainda não conseguiu e evoluir nos pontos necessários.

Como se trata de uma relação interpessoal respeitosa, no feedback o líder mentor não rotula negativamente o liderado, abre espaço para uma discussão saudável e, no final, pergunta o que o liderado acha das colocações que lhe foram feitas. O liderado é incentivado a pensar de que modo o feedback pode contribuir para o seu progresso.

O líder mentor entende que, no feedback, como em outras situações, está diante de um ser humano, que tem emoções. Ele demonstra cuidado com o estado emocional do liderado após ter concluído o processo de feedback. Então pode perguntar: "Como é que você está se sentindo depois dessa conversa?" E, como o que todos desejam, na prática, são as soluções, o líder mentor pergunta: "Agora, qual será o seu próximo passo? E de que forma posso ajudá-lo?"

Enfim, o feedback do líder mentor é realizado com foco nos resultados e com consideração à pessoa do liderado. Prioritariamente, o líder mentor não se vale do uso de seu poder perante o liderado. Porém, se isso for necessário, será feito, pois, como já comentei, existe limite para tudo e, afinal de contas, o líder mentor é um líder, não é um santo.

7 - APRENDIZAGEM PELO EXEMPLO

O líder mentor tem consciência de que que é um modelo, uma referência para os liderados. Esse exemplo é representado não apenas por suas competências intelectuais, pelo conhecimento que tem, mas também pela forma como se comporta e trata as pessoas. Quanto mais positivo for esse exemplo, mais provavelmente os liderados terão admiração por ele e o seguirão.

Em organizações que visito ou para as quais trabalho, vez por outra escuto pessoas declarando: "Quando eu for líder, quero ser igual ao meu líder!" ou "Eu quero saber tanto quanto ele sabe, quero me comportar como ele se comporta". Ou ainda: "Como eu gostaria de ser como ele!" Ao escutar isso, sempre me sinto feliz por estar em um ambiente que há líderes admirados. Isso já é um ótimo indicador de qualidade para aquelas organizações.





8 - VISIBILIDADE PARA O LIDERADO

Quando o líder mentor percebe que o liderado tem realmente um desempenho bastante positivo, que cresceu significativamente, prestigia esse liderado dando visibilidade para ele. Como isso acontece?

O liderado de alto desempenho começa a receber do líder mentor a oportunidade para aparecer para a organização. Assim, as pessoas em geral ou algumas específicas passam a saber das competências do liderado. Para isso, o líder mentor aproxima o liderado de pessoas que são influentes, que podem contribuir para o sucesso do liderado dentro da organização e na própria carreira. Uma outra maneira de promover visibilidade é indicar oportunidades para o liderado expor aquilo que conhece, em reuniões e eventos diversos.

É uma questão de gerar imagem positiva para o liderado. Isso é possível porque o líder mentor não tem medo de perder a sua posição. Ele é um líder que ajuda a gerar líderes.

9 - PATROCÍNIO PARA O LIDERADO

Na sequência dos benefícios que o líder mentor pode oferecer ao liderado, pode-se chegar ao ponto mais alto, em que o líder mentor tem tanta certeza do potencial que o liderado possui, que promove o seu patrocínio. E o que aqui significa patrocínio?

Isso pode acontecer de várias formas. O líder mentor pode batalhar por oportunidades para o liderado aprender mais, por exemplo, incentivando a própria organização a financiar treinamentos para o liderado. Porém a expressão máxima do patrocínio ocorre quando o líder mentor indica o liderado para ocupar novas posições na organização. Trata-se de uma espécie de apadrinhamento, porém feito com base no merecimento, no reconhecimento das competências do liderado.

Não é obrigatório que essas atitudes e comportamentos que acabei de lhe apresentar estejam totalmente presentes em qualquer relação de um líder mentor com seus liderados. Algumas delas, como a visibilidade e o patrocínio, geralmente dependem, da ocorrência de um alto grau de confiança do líder no liderado, além da conexão emocional que se estabelece entre as partes.

OS NÍVEIS DE CONFIANÇA NO LÍDER MENTOR

Quando o líder age como um mentor, constrói uma relação de confiança. Um [estudo](#) muito interessante propõe que, no ambiente organizacional, a confiança do liderado no líder acontece em três níveis.

Vou lhe explicar.

O primeiro nível é a confiança técnica. O liderado percebe que o líder tem conhecimento e habilidade no que faz e é capaz de desenvolver o liderado no seu campo de ação. Isso é o básico.

Com a convivência do dia-a-dia com o seu líder, o liderado começa a observá-lo e percebe que ele tem outras qualidades: por exemplo, ele é íntegro, trata respeitosamente as pessoas, é justo nas suas colocações. Em outras palavras, o líder segue um conjunto de princípios que o liderado aceita e admira. Surge, assim, a confiança ética. O liderado confia que não vai ser surpreendido por um comportamento negativo do seu líder.

Esses dois níveis já seriam suficientes para o líder ser considerado e respeitado pela equipe. Mas, quando o líder demonstra que se preocupa com o liderado enquanto ser humano, quando valoriza essa aproximação e o liderado percebe que o líder deseja fazer o bem para o liderado (bem-estar, sucesso), sem intenção de obter vantagem, surge o terceiro nível de confiança, a confiança emocional.

NÍVEIS DE CONFIANÇA DO LIDERADO EM RELAÇÃO AO LÍDER

1

CONFIANÇA TÉCNICA

O liderado percebe que o líder tem conhecimento e habilidade no que faz e é capaz de desenvolver o liderado em seu campo de ação.

2

CONFIANÇA ÉTICA

É a confiança na integridade do líder, que segue um conjunto de princípios que o liderado considera aceitáveis.

3

CONFIANÇA EMOCIONAL

O liderado percebe que o líder deseja fazer o bem para o liderado, sem intenção de obter qualquer vantagem.

Pois bem, atingindo esses três níveis, chegamos ao ápice do líder mentor. Claro que alcançar os dois primeiros níveis, a confiança técnica e a confiança ética, já é suficiente para ser um grande líder.

Mas, no maior padrão do líder mentor, ele consegue fazer com que a equipe perceba que ele quer o bem, o sucesso dela. Aí, é claro que todos vão querer ajudá-lo para que esse sucesso aconteça. E quem ganha com isso? O líder, os liderados e a organização. Quem perde? A concorrência!

BENEFÍCIOS DO LÍDER MENTOR PARA A ORGANIZAÇÃO

Com todas as características que descrevemos, podemos entender quais são os benefícios gerados pela presença de um líder mentor. Selecionei a seguir algumas atitudes e comportamentos do líder mentor e descrevi os resultados que elas costumam trazer:

- Se o líder compartilha o que sabe com seus liderados, eles estarão mais preparados e desempenharão melhor suas tarefas;
- Se o líder constrói com a equipe uma visão de futuro para todos eles, é natural que os colaboradores se tornem mais engajados com um propósito maior no que fazem;
- Se o liderado encontra no líder um ouvinte atento, realmente interessado em escutar suas dificuldades e em oferecer orientação e conselhos para seu desenvolvimento, é bem provável que ele atue melhor e passe a ter mais autoconfiança;
- Se o colaborador admira o seu líder e o tem como modelo, certamente terá mais engajamento e mais estímulo para seguir as diretrizes do líder.

Agindo assim, um líder terá colaboradores mais preparados e mais satisfeitos no trabalho, o que resulta em melhor clima organizacional, aumento da produtividade e, conseqüentemente, em maior resultado para a empresa. Não é o que toda organização deseja?

LÍDER MENTOR NÃO SIGNIFICA LÍDER “BONZINHO”

Ao longo deste e-book eu já vinha dando uns alertas sobre esse aspecto, mas acho que vale a pena, antes de finalizar, fazer um reforço no assunto.

Um perigo, ao se falar sobre líder mentor, é gerar a ideia de que se trata do tipo de líder que chamamos “bonzinho”, passivo, que permite aos liderados fazerem o que bem entenderem. Mas não é isso. Quando necessário, o líder mentor vai agir com firmeza e exercer o poder de sua posição para cobrar e até para punir. Mas apenas quando necessário. Seu comportamento geral e prioritário não é esse.

Como qualquer líder, esse também está voltado para resultados, porém sua maneira de alcançá-los é baseada numa postura humanizada, que prioriza o bom relacionamento com cada indivíduo e com a equipe como um todo. Isso, porque ele sabe da importância da conexão interpessoal nas relações.

Espero que tudo isso tenha ficado bem claro para você.



ISSO EXISTE? ISSO NÃO É UM SONHO?

Essa é uma pergunta que costuma ser feita pelas pessoas ao ter o primeiro contato com o conceito de líder mentor. Entendo o porquê dessa dúvida. É que nossos ambientes organizacionais, em geral, são tão rígidos, guiados pelo estilo de liderança comando-e-controle, que parece impossível colocar em prática o que você acabou de ler.

No entanto eu reafirmo: é possível, sim, um líder atuar como um mentor de seus liderados. O líder mentor não é um sonho inatingível. É algo que pode ser realizado. Aliás, eu vivi em mim mesmo a transformação: de líder feitor para líder mentor. Mas isso é uma longa história que posso lhe contar oportunamente.

Como líder mentor, pude vibrar com os resultados obtidos das equipes que liderei e, principalmente, ter o reconhecimento dos meus antigos liderados. Vários me procuram até hoje para conversar. Outra prova, mais recente, são os resultados que conseguimos com o nosso trabalho de desenvolver líderes mentores nas organizações.

E AGORA?

Você já conhecia o conceito de líder mentor? Tem interesse em se tornar um ou em contar com os benefícios de um profissional com esse perfil na sua organização? Nós podemos ajudar você com isso. Entre em contato conosco.

[QUERO SABER MAIS SOBRE O LÍDER MENTOR](#)

APRENDA MAIS!



Além deste e-book, produzimos outro que certamente será do seu interesse. Em "O Poder do Mentoring nas Organizações" apresentamos conceitos importantes sobre mentoring e os benefícios que sua aplicação pode trazer para o ambiente organizacional.

[Baixe gratuitamente por este link.](#)



SOBRE A ERLICH

Nossa missão é ajudar pessoas e organizações a alcançarem suas metas através dos nossos recursos e experiência em Mentoring, Coaching e Liderança. Somos uma das consultorias pioneiras em mentoring no país, utilizando metodologia própria, adaptada à realidade brasileira e customizada para o contexto de cada cliente.

Atuamos dentro do conceito de consultoria boutique: poucos clientes e grande dedicação a eles, com o objetivo de atingir a excelência na qualidade dos serviços. Consulte-nos para conhecer como podemos atender a diversas necessidades de desenvolvimento humano nas organizações.



 erlich.com.br

 [/paginaerlich](https://www.facebook.com/paginaerlich)

 [in/paulo-erlich/](https://www.linkedin.com/company/paulo-erlich/)

 Canal ERLICH

 [/sigaerlich](https://www.instagram.com/sigaerlich)

