

Coaching e Mentoring como Instrumento para Obter Sucesso Profissional Um Estudo das Competências Desenvolvidas

Érika Fernanda de Araújo Lago

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

junho de 2020

Agradecimentos

Este trabalho representa mais um objetivo de vida realizado, ao qual pude reafirmar minhas qualidades e reavaliar meus defeitos, resultando assim em um exponencial crescimento pessoal. Aqui consta todo meu esforço e dedicação, que são reflexos de todo apoio que recebi no decorrer dessa caminhada

Agradeço em especial aos meus pais, que são meus maiores incentivadores e estiveram acompanhando energeticamente toda minha trajetória, sempre positivos e certos de que tudo correria bem. Todo apoio, palavras e atitudes foram fundamentais para me manter focada! Agradeço à minha Sogra, que de coração aberto sempre esteve pronta para me auxiliar. Agradeço à minhas irmãs por estarem sempre presentes, e em especial à minha irmã Elenir, que sempre esteve disposta a me ouvir com calma, a revisar tudo junto comigo, a dar dicas e a tirar todas minhas dúvidas com maestria. Tens minha profunda admiração! Ao meu marido e filha por toda compreensão e amor essenciais para que pudesse seguir com meus sonhos.

Ao Professor Dr. António Nunes, por ter me orientado nesta pesquisa. Agradeço pelo apoio para desenvolver esse tema e pelas sugestões que permitiram que o trabalho fosse bem sucedido.

Por fim, agradeço a disponibilidade e atenção de todos que colaboraram nas entrevistas, o que foi indispensável para cumprir os objetivos da pesquisa.

Muito obrigada!

Resumo

Atualmente, os indivíduos estão a despertar para uma mentalidade mais expansiva, onde a busca por sucesso profissional acontece em conjunto com diversas áreas da vida. Tal resultado não provém apenas da força de vontade, contudo envolve o desenvolvimento e gerenciamento de um conjunto de competências. Nessa perspectiva, instrumentos como o *coaching* e *mentoring* auxiliam os indivíduos a desenvolver tais competências, fornecendo as ferramentas necessárias para que possam alcançar seus objetivos e obter sucesso profissional.

O presente trabalho teve como objetivos principais: apontar que competências são desenvolvidas durante os processos de *coaching* e *mentoring*; e analisar se o desenvolvimento destas está relacionado ao alcance do sucesso profissional. Para isso, foram entrevistados profissionais de *coaching* e *mentoring*, e alguns dos seus respectivos clientes, recorrendo-se a uma análise de conteúdo onde foi valorizada a percepção dos participantes.

Observou-se que o conjunto de competências desenvolvidas pelos participantes foram em sua maioria de encontro com as citadas pelos autores do modelo de análise. Concluiu-se também, que o desenvolvimento de competências durante os processos envolve um conjunto de circunstâncias, nomeadamente: reformulação de crenças e valores, busca por qualidade de vida, características específicas de caráter e a percepção do indivíduo como um todo; às quais os entrevistados tiveram que passar para obter benefícios em suas carreiras e vidas pessoais. Tal facto, veio a confirmar que o desenvolvimento de competências pessoais durante os processos mencionados esta diretamente relacionado com o sucesso alcançado na carreira profissional dos participantes.

Palavras-chave

Coaching;Mentoring;Sucesso;Desenvolvimento;Competências.

Abstract

Currently, individuals are waking up to a more expansive mentality, where the search for professional success happens in conjunction with different areas of life. Such a result does not come only from willpower, however it involves the development and management of a set of competencies. In this perspective, instruments such as coaching and mentoring help individuals to develop such competencies, providing the necessary tools for them to achieve their goals and achieve professional success.

The present work had as main objectives: to point out what skills are developed during the coaching and mentoring processes; and analyze whether your development is related to achieving professional success. For this, coaching and mentoring professionals and some of their respective clients were interviewed, using a content analysis where the participants' perception was.

It was observed that the set of skills developed by the participants were mostly in line with those mentioned by the authors of the analysis model. It was also concluded that the development of skills during the processes involves a set of circumstances, namely: reformulation of beliefs and values, search for quality of life, specific characteristics of character and the perception of the individual as a whole; which respondents had to pass to obtain benefits in their careers and personal lives. This fact came to confirm that the development of personal competencies during the mentioned processes is directly related to the success achieved in the professional career of the participants.

Keywords

Coaching;Mentoring;Success;Development;Competencies.

Índice

1	Introdução e Enquadramento do problema	1
1.1	Introdução à temática	1
1.2	Problema de pesquisa	2
1.3	Objetivos da investigação	3
1.4	Estrutura do trabalho	3
2	Revisão de literatura	5
2.1	<i>Coaching</i>	5
2.1.1	Contextualização e conceitos	5
2.1.2	Métodos e aplicações	7
2.1.3	Benefícios	12
2.2	<i>Mentoring</i>	15
2.2.1	Contextualização e conceitos	15
2.2.2	Aplicações	18
2.2.3	Benefícios	22
2.3	Inteligência emocional	26
2.4	Sucesso	29
2.5	Modelo de Análise	35
3	Metodologia de investigação	37
3.1	Tipo de estudo /Abordagem de investigação	37
3.2	Procedimentos metodológicos	37
3.2.1	População e Amostra	37
3.2.2	Instrumento de recolha de dados	38
3.2.3	Forma e coleta de dados	39
3.2.4	Análise de dados	39
4	Apresentação e discussão dos resultados	41
4.1	Caracterização dos participantes	41
4.2	Análise de conteúdo das entrevistas	43
4.2.1	Visão geral do <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	43
4.2.2	Benefícios e competências desenvolvidas com as ferramentas <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	46
4.2.3	O papel da inteligência emocional nos processos <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	49
4.2.4	O sucesso na perspectiva dos envolvidos	51

4.3 Discussão dos resultados	55
5 Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	61
5.1 Conclusões	61
5.2 Limitações e futuras linhas de investigação	63
Referências bibliográficas	65
Anexos	71

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas do processo de <i>Coaching</i>	11
Figura 2 – Fases do relacionamento de <i>Mentoring</i>	19
Figura 3 – Benefícios do <i>Mentoring</i>	23
Figura 4 – Valore básicos para o sucesso	32
Figura 5 – Três pólos cronológicos de análise de conteúdo	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Principais comparações entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	8
Tabela 2 – Benefícios do <i>coaching</i>	13
Tabela 3 – O surgimento da mentoria	15
Tabela 4 – Importância da implantação da cultura de <i>mentoring</i>	21
Tabela 5 – As sete crenças para o sucesso	30
Tabela 6 – Competências necessárias para alcançar sucesso	36
Tabela 7 – Habilitações específicas do grupo I para atuar na área do <i>coaching/mentoring</i>	41
Tabela 8 – Visão geral dos participantes do grupo I	41
Tabela 9 – Visão geral dos participantes do grupo II	42
Tabela 10 – Benefícios do <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> da perspectiva dos envolvidos	46
Tabela 11 – Competências desenvolvidas através do <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> na perspectiva dos envolvidos	48
Tabela 12 – Crenças e valores desenvolvidos pelos clientes de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	55
Tabela 13 – Quadro comparativo das competências necessárias para alcançar sucesso e as competências desenvolvidas nos processos de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	56

1 Introdução e Enquadramento do problema

1.1 Introdução à temática

Em meio às crescentes mudanças advindas do processo de globalização, torna-se imprescindível que as pessoas e as organizações acompanhem o ritmo frenético do cenário competitivo. As constantes transformações organizacionais acabam por reivindicar dos indivíduos não somente maiores níveis de especialização, mas também capacidades e competências que os diferenciem no mercado.

Devido à enorme quantidade de informações presentes no mercado, para que um indivíduo possa ser bem sucedido é necessário que saiba filtrá-las a seu favor, pois dessa forma pode desenvolver e gerenciar novas competências de maneira centrada e eficiente. Nesse contexto, ferramentas como o *coaching* e *mentoring*, podem auxiliar no desenvolvimento e na correta aplicação de tais competências nas situações diárias.

Para Krausz (2007) o *coaching* constitui um processo em que as pessoas se transformam através do desenvolvimento de algumas ações como: reflexão de crenças e valores adotados, definição de visão de futuro, aperfeiçoamento da aprendizagem, e adoção de novas habilidades de forma coerente e eficaz. O *mentoring*, por sua vez, consiste em um processo onde um profissional mais experiente fornece suporte e orientação a um indivíduo que busca se desenvolver (Eby e Lockwood, 2005), responsabilizando-se por seu crescimento, através da promoção de desafios para alavancar o seu potencial (Kram e Isabella, 1985).

O *coaching* têm se expandido muito nos últimos anos em todo mundo, principalmente no que diz respeito aos processos de liderança, aprendizado, desenvolvimento humano e organizacional (Melo; Bastos; Bizarria, 2015). De acordo com a Sociedade Latino Americana de *Coaching* – SLAC, uma pesquisa realizada na Europa recentemente comprovou que 32% das empresas de pequeno porte já utilizam o processo de *coaching* com foco no desenvolvimento de líderes e de gestores; outro estudo apresentado pelo jornal Inglês “The Times” aponta que 20% das pequenas empresas utilizam a metodologia do *coaching* como estratégia para crescimento; na Inglaterra um estudo destacou que 79% das médias e grandes organizações utilizam o processo de *coaching*; o jornal “Washington Post” dos Estados Unidos, aponta que entre 346 empresas que utilizam o *coaching*, 73% são de pequeno e médio porte; e outro estudo apresentado pela Fortune 500 destacou ainda que empresas que passaram a utilizar o *coaching* como ferramenta para desenvolver seus líderes registraram aumento de 43% na satisfação dos clientes externos (SLAC, 2018).

A aquisição de habilidades com o aprendizado pessoal contribui para o resultado da carreira (Kram, 1996). De facto, em entrevista para Revista SLAC (2016), Goleman afirma que “ o modo como gerenciamos as emoções, tanto as nossas como as dos outros, são determinantes para o nosso sucesso”. Visto que há uma escassez de literatura que explore de maneira mais prática o *coaching* e *mentoring* e tendo em vista o impacto positivo que gera na vida dos indivíduos e no ciclo de desenvolvimento das organizações, é oportuno uma investigação para identificar se os resultados descritos nos programas são alcançados, e apontar que competências são adquiridas de facto para obter sucesso profissional através da percepção dos envolvidos nesses programas.

1.2 Problema de Pesquisa

A presente pesquisa propõe-se a investigação de programas de *coaching* e *mentoring*, tendo como base o seguinte problema: “O *coaching* e *mentoring* mediarão a relação entre o desenvolvimento de novas habilidades pessoais com o sucesso profissional de um indivíduo?”

Essa questão é pertinente atualmente, pois há uma enorme difusão dos contributos dos programas de *mentoring* e *coaching*, onde sistematicamente muito é dito do que é preciso adquirir para obter sucesso, mas os resultados são expostos de maneira superficial ou pouco são verdadeiramente expostos. Visto isso, propõe-se fazer uma análise aplicada sobre as habilidades que de fato são desenvolvidas durante esses programas.

As indagações da pesquisa servem como guia para atingir os objetivos da pesquisa e contribuem para mensurar se os programas desenvolvidos pelo profissional habilitado estão de acordo com os pressupostos discutidos no referencial teórico.

Para ter noção da eficácia dos programas, os participantes da pesquisa serão indagados sobre várias questões, principalmente no que se refere: ao cumprimento dos objetivos e metas traçados, o entendimento do cliente sobre sucesso, e que novas habilidades foram desenvolvidas ou aperfeiçoadas com as práticas. Com essas respostas ficará mais visível perceber como tais habilidades podem ser aplicadas no âmbito profissional. Além disso, um conjunto de benefícios alcançados com os programas devem ser apontadas a fim de confirmar, contradizer ou acrescentar informações no meio acadêmico, vindo então a pesquisa à atualizar tais informações.

1.3 Objetivos da investigação

Este trabalho tem como objetivo principal apontar as competências desenvolvidas durante os processos de *coaching/mentoring*, para que se possa ter uma visão mais abrangente de onde essas ferramentas podem levar o indivíduo a superar suas limitações a fim de obter sucesso.

Como objetivos específicos procura compreender os conceitos e aplicações destas ferramentas; clarificar a diferença entre ambos os termos e mostrar as competências que devem ser desenvolvidas para obter sucesso. Procura-se também, mostrar como as ferramentas utilizam os fundamentos da inteligência emocional diante dos processos, e apontar os benefícios alcançados diante dos programas.

1.4 Estrutura do trabalho

O estudo em questão foi dividido em dois capítulos. O primeiro aborda os objetivos e questões envolvidos na investigação; assim como a revisão de literatura pertinente, com a conceituação, contextualização e aplicação dos termos que compõem a temática estudada. No capítulo dois está a abordagem metodológica utilizada na investigação, assim como a aplicação prática, discussão de resultados, conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 Revisão de literatura

2.1 Coaching

2.1.1 Contextualização e conceitos

O termo *coaching* como é conhecido atualmente foi utilizado pela primeira vez apenas em 1950, como uma habilidade para gerenciar pessoas a partir de técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais no alcance de melhorias. No ano de 1960, em Nova Iorque, foi apresentado o “*Life Coaching*”, programa que foi aperfeiçoado com implementação de ferramentas e técnicas aplicadas na resolução de conflitos e questões pessoais (Ferreira, 2011 citado por Serra, 2014). Desde então o conceito do *coaching* foi difundido, assim como a criação de novas abordagens do seu uso e aperfeiçoamento de técnicas.

Esta prática trabalha tanto com informações a nível intelectual como também a nível emocional, e atua promovendo o desenvolvimento e aplicação das capacidades necessárias na dissolução de quaisquer limitações que impedem o progresso de um indivíduo.

Devido as proporções que o *coaching* têm alcançado, é difícil assegurar que o seu desenvolvimento futuro ocorrerá de forma constante ou inalterável. Este é um campo que exige sempre novas formas de pensamento sobre suas práticas, implicações no coletivo e sobre seu embasamento filosófico e profissional para atuar em sincronicidade com as demandas do mercado (McLean e Hudson, 2012). Dessa forma, a ferramenta *coaching* deve possuir uma grande capacidade de adaptação para que o treinamento possa lograr êxito para seus clientes, reforçando seu papel perante a sociedade.

A única certeza no paradigma atual parece ser a constante mudança, e isso trouxe à tona a necessidade do indivíduo e das organizações saberem absorver e administrar da melhor forma possível as novas informações para não somente acompanhar o ritmo das mudanças mas também para atuar com perspectivas sólidas e prosperar em seus objetivos.

Whitmore (1992) sugeriu que : “O *coaching* está liberando o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho”. E de facto, à nível individual, o *coaching* não se restringe apenas em encontrar soluções rápidas para problemas ou questões, mas agir na base psicológica e comportamental do indivíduo que influencia seus comportamentos e ações, levando em consideração seus valores, objetivos, paradigmas e sistemas de crenças. Através dessa abordagem de “dentro para fora” torna-se possível

um aprendizado autodirigido e crescimento pessoal (Grant e Stober, 2006), o que leva os indivíduos à assumirem a responsabilidade por seus resultados.

De acordo com Matta (2008) o *coaching* é um processo que objetiva expandir a performance de um indivíduo, equipe ou organização, maximizando resultados a partir de metodologias, técnicas e ferramentas que são validadas cientificamente e são aplicadas por um “coach”. Para Carter (2001, citado por Serra, 2014) trata-se de um processo interativo com a finalidade de ajudar pessoas a se desenvolverem, geralmente com foco profissional através de melhorias de desempenho comportamental. Podendo ser compreendido como um aprendizado baseado em metas e feedback dados pelo profissional “coach”.

Mintzer (2013) citado por Penido (2016) argumenta que a função do “coach” é auxiliar as pessoas a se motivarem a partir da definição de metas, além de incentivar através da experimentação e percepção de suas habilidades que o crescimento constante é possível de ser produzido e alcançado. Sherman e Freas (2004) partem do pressuposto que o coaching ajuda o indivíduo a se conhecer melhor, induzindo este a viver de maneira mais consciente e a contribuir mais ricamente.

O coach tem ainda o papel de facilitar o aprendizado, de forma a descobrir novos propósitos e impulsionar novas energias, delineando visões e planos para gerar os resultados desejados. O foco do coach é direcionar pessoas à expandir seu comprometimento, confiança e competências. Para além das habilidades advindas do processo de *coaching*, os profissionais devem compreender como as organizações operam e como o indivíduo pode ser influenciado pelo pensamento estruturado da organização (McLean e Hudson, 2012).

Através de revisão bibliográfica foi possível perceber que há uma falta de uniformidade quando se trata da conceituação do “*coaching*”, e este facto ocorre devido aos diferentes enfoques adotados por alguns autores. Há na literatura uma variedade de formatos e contextos para o *coaching*, dentre os quais pode-se citar: *coaching* pessoal, *coaching* profissional, *coaching* executivo (Serra, 2014; Milaré e Yoshida, 2007; Bozer e Jones, 2018), *coaching* de processo (Penido, 2016), o *coaching* individual, *coaching* de equipa, *coaching* empreendedor, *coaching* gerencial (Rosha e Lace, 2018); e há ainda quem acrescente o *coaching* de negócios como categoria (Melo, Bastos, Bizozaria, 2015).

Além dessas variações na classificação do *coaching*, existem ainda profissionais que personalizam a ferramenta, aplicando as técnicas e inserindo novos conceitos, como exemplo tem-se o “Método CIS” (Método Integral Sistêmico de Coaching) desenvolvido pelo Coach Paulo Vieira, que consiste em uma metodologia que busca o desenvolvimento pessoal do indivíduo de forma a permitir o aprimoramento da inteligência emocional, mudança de estilo de vida e alcance de metas, tendo como base a metodologia de *coaching*, o conhecimento aplicado de neurociências e o paradigma holístico (Vieira, 2015). São utilizados ainda pelos profissionais do *coaching* diversos recursos para atingir as pessoas além dos atendimentos personalizados, tais como: cursos presenciais e online, palestras, treinamentos, livros e vídeos no youtube.

Apesar de tamanha variedade de métodos de abordagem, há uma concordância entre os autores sobre o *coaching* no que se refere às seguintes características: (i) O Coach (profissional habilitado) não necessita ter domínio da área de atuação do coachee (cliente do Coach); (ii) O Coach não dá soluções prontas para o Coachee, e sim instiga-o a encontrá-las através de questionamentos; (iii) devem ser estabelecidos objetivos alcançáveis, porém desafiadores, (iv) o *coaching* tem como objetivo facilitar o desenvolvimento do Coachee através de aperfeiçoamento pessoal e profissional (Ferreira, 2008).

Por fim, diversos estudos apontados por Passmore, Peterson e Freire (2013) indicam que o processo de *coaching* é relativamente direto e pode ser observada sua aplicação em uma larga gama de questões, como: redução do estresse no local de trabalho, mudanças na cultura organizacional, maior facilidade no desempenho do trabalho em contextos transculturais, melhoria no gerenciamento de pessoas com baixo desempenho, desenvolvimento de habilidades de comunicação e liderança, direcionamento da carreira, dentre outros.

2.1.2 Métodos e Aplicações

Em diversos aspectos o processo de *coaching* pode se confundir com o de mentoria. McLean e Hudson (2012) destacam que o *mentoring* fornece o embasamento para o *coaching*, porém através de uma perspectiva mais limitada. Apesar deste facto, as funções desempenhadas entre profissional de *coaching* e o cliente, e entre o mentor e o *protégé* se distinguem durante o processo.

Um mentor costuma ser um profissional bastante capacitado e experiente na sua área de atuação e exerce essa função devido tal *expertise*; dessa forma, a mentoria envolve treinamento hábil; já o Coach, apesar de passar por um processo de educação

profissional, não tem necessariamente os conhecimentos específicos da área de atuação de seus clientes. Enquanto que o *mentoring* auxilia no desenvolvimento da carreira e na criação de *networking*, o *coaching* atua de maneira mais ampla, onde seu foco pode abranger desde equilíbrio entre a vida pessoal e profissional até gerenciamento de estresse e auto-estima. A mentoria é impulsionada de acordo com as necessidades do *protégé*, e envolve maior quantidade de processos específicos, podendo estes serem tanto mais simples e intangíveis, como um processo de observação de tarefas, ou mais complexos e tangíveis, como a elaboração de relatórios. (Passmore, Peterson e Freire, 2013; Zachary e Koestenbaum, 2005)

A mentoria consiste em um relacionamento voluntário, onde se é designado um mentor para orientação, e geralmente não há uma padronização do processo e nem exercício de atividade profissional remunerada; já os relacionamentos de *coaching* em sua maioria são contratuais, e envolvem um conjunto de normas éticas pré estabelecidas, protocolos para sua prática e respectivo pagamento pelo serviço (Zachary e Koestenbaum, 2005). A tabela 1 a seguir apresenta algumas das principais comparações entre ambas abordagens:

Tabela 1: Principais comparações entre *Coaching* e *Mentoring*.

	COACHING	MENTORING
QUEM RECEBE	Indivíduos, equipes, organizações	Indivíduos
FOCO	Futuro, identificação de um desejo e realização	Avanços na organização, criação de redes e compreensão de políticas
PAPEL DO COACH X MENTOR	Liderar por trás: o cliente escolhe a direção	Compartilhar experiências passadas de forma a beneficiar o destinatário
RELACIONAMENTO COM CLIENTE	Trabalho em conjunto para alcançar metas delineadas pelo cliente	Um indivíduo experiente auxilia um inexperiente
RESULTADOS	Definição de metas, visão e planos futuros; determinar etapas para progresso e ação	Compreensão da dinâmica organizacional, e criação de <i>networking</i>
DURAÇÃO	Relacionamento contínuo, mínimo de 6 a 12 meses para obter mudanças significativas	Pode se estender por períodos longos

Fonte: Adaptado de McLean e Hudson (2012).

Para além das diferenças entre essas abordagens, existem algumas semelhanças como: o foco baseado na expansão do potencial individual, relacionamento baseado no apoio e

confiança mútua, preocupação com o desenvolvimento das capacidades de interações sociais, e desejo de resultados positivos com a prática como autoeficácia e produtividade (McLean e Hudson, 2012; Zachary e Koestenbaum, 2005).

Através da tabela 1 é fácil perceber como as ferramentas atuam: o *coaching* pode ser desenvolvido tanto à nível individual como a nível de equipes e organização, e isso pode implicar no desenvolvimento tanto de aspetos pessoais como profissionais de uma forma abrangente; enquanto que a mentoria é mais focada no indivíduo no âmbito organizacional, e isto pode implicar em uma perspectiva um pouco mais limitada que o *coaching*, porém mais direta, embora hoje já se tenha consciência que a vida profissional está ligada a diversos pilares na vida do indivíduo.

Nos materiais e nos processos de *coaching* e *mentoring* tem sido muito comum abordar os pilares da vida humana, pois é fundamental para o ser humano compreender seu estado geral para que possa conscientemente definir onde quer chegar. Vieira (2015) ressalta em seu trabalho a importância de 11 pilares, sejam eles: espiritual, família, conjugal, filhos, social, saúde, serventia, intelectual, financeiro e profissional, Alves (2014) enumera apenas 8 desses: espiritual, familiar, financeiro, profissional, saúde, lazer, conjugal e intelectual; e McLean e Hudson (2012) apontam de forma mais resumida 6 pilares do “sistema humano”: o “self”, conjugal, família, amigos, trabalho e a comunidade.

De acordo com a ótica de McLean e Hudson (2012) os seis pilares da vida do indivíduo trabalham da seguinte forma:

- ✓ O “Self” – consiste no autocuidado holístico e equilibrado como elemento fundamental para desenvolver a liderança necessária para executar o trabalho de *coaching*. Sendo este o pilar base para aperfeiçoar os demais, pois na medida em que o indivíduo se torna capaz de gerenciar suas funções mais pessoais, fica mais fácil gerenciar funções mais complexas;
- ✓ Conjugal – refere-se à qualquer relacionamento amoroso estável. Visto que, esse pilar é um dos mais negligenciados, se torna essencial para o indivíduo compreender sua importância e agir para promover e manter equilibrada esta relação;
- ✓ Familiar – a vida familiar geralmente deve ser dinâmica e é preciso saber gerenciar os conflitos e os desafios rotineiros associados a este pilar, buscando sempre o respeito mútuo e o equilíbrio;

- ✓ Amigos – desempenham o importante papel de balancear o trabalho, a vida em geral e o senso de continuidade;
- ✓ Trabalho – O panorama atual apresenta a carreira profissional de uma forma não linear, em sua maioria, e este facto faz com que os indivíduos busquem aprender como melhorar suas capacidades profissionais, fazer reavaliações de suas funções no trabalho e estabelecer desafios futuros que ampliem suas responsabilidades;
- ✓ Comunidade – consiste no envolvimento do indivíduo em suas conexões no sistema social, incluindo o envolvimento em atividades da comunidade.

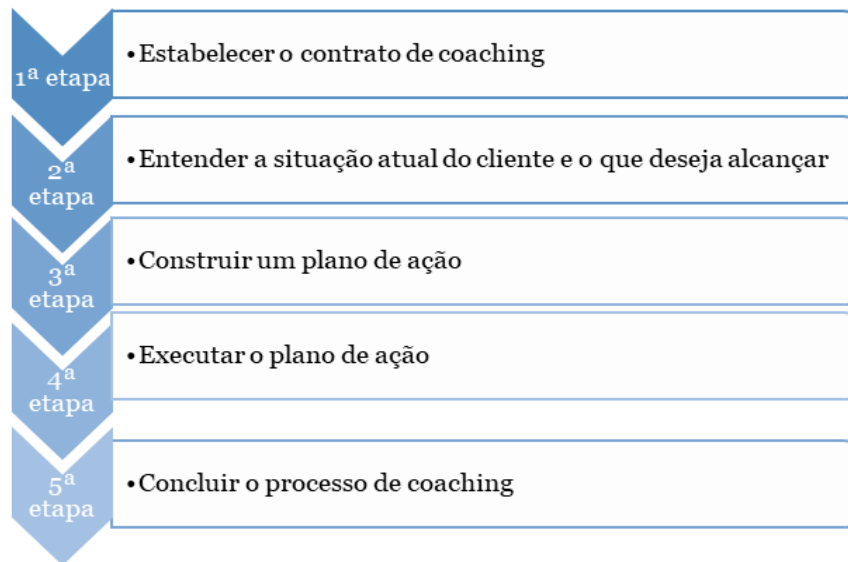
Em adição aos pilares definidos por McLean e Hudson (2012), Alves (2014) aborda ainda outros pilares de grande valia no processo de autoconhecimento do *coaching* e do *mentoring*, que são fundamentais também para desbloquear boa parte do potencial humano:

- ✓ Espiritual – esse pilar não está diretamente relacionado à religião, mas sim com a fé, pois ela representa a essência do ser humano. O lado espiritual está intimamente relacionado com a parte emocional, com nossa motivação interior, com as crenças e como vemos o mundo e a vida;
- ✓ Financeiro – não tem necessariamente relação com a profissão, mas sim todas as fontes possíveis de rendimentos. Aqui deve ser considerado também a forma como gere, poupa e faz render os ganhos;
- ✓ Saúde – tudo que está relacionado com o bem-estar físico, nomeadamente: alimentação, exercícios físicos, peso adequado e vícios prejudiciais;
- ✓ Lazer – refere-se às actividades dos tempos livres e hábitos que auxiliam a relaxar e a divertir-se, seja sozinho ou com os amigos;
- ✓ Intelectual – corresponde à capacidade de concentração, a forma como elabora um raciocínio e os seus conhecimentos. Engloba a cultura em geral, formação académica, profissional e a regularidade em que busca por conhecimento.

O processo de *coaching* procura primeiramente compreender como funciona cada pilar da vida do indivíduo, uma vez que estão todos interligados dentro do sistema da vida humana e determinam como o indivíduo pensa, age, interpreta as suas experiências e nutre suas metas de vida. Com o *coaching* é possível para o indivíduo rever as prioridades de cada pilar, revendo o que pode ser melhorado, ou simplesmente descartando o que é incompatível com os planos futuros.

A figura 1 mostra de forma simplificada e direta, o modelo de cinco etapas desenvolvido por McLean e Hudson (2012) à ser estabelecido no processo de *coaching* :

Figura 1 – Etapas do processo de Coaching



Fonte: Adaptado de McLean e Hudson (2012).

Na primeira etapa do modelo de McLean e Hudson (2012) deve ser examinada a disponibilidade do cliente e os desafios que serão desenvolvidos com o processo, levando em consideração os aspetos essenciais a cumprir dentro da forma de trabalho. Nessa etapa são definidos os acordos com o cliente, as metas e resultados pretendidos. Na segunda etapa deve ser feito uma coleta de dados à respeito do histórico do cliente, para que possam ser percebidas as limitações comportamentais e os obstáculos que necessitam ser trabalhados para alcançar os objetivos aspiracionais. Para isso, é essencial que o cliente estruture mudanças específicas. Na terceira etapa devem ser identificados todos pontos fortes do cliente que serão importantes para apoiar o desenvolvimento dos objetivos definidos, para além disso, deve-se trabalhar no sentido de criar ou aperfeiçoar práticas internas que suportem o desenvolvimento de novos comportamentos. Na quarta etapa o foco deve ser nas metas determinadas no plano de ação, incluindo uma avaliação periódica do desempenho, onde pode haver remodelação das metas definidas, se necessário. Na quinta etapa o profissional de *coaching* deve examinar o panorama geral do plano de ação e determinar a sua eficácia geral, a partir desse ponto pode ser desenvolvido um plano de longo prazo, onde o cliente pode obter suporte do profissional para avaliar seus resultados.

Em meios aos planos de ação e métodos de abordagem no processo de *coaching*, Nigro (2005) notou que há um conjunto de competências específicas que são de fundamental importância serem desenvolvidas, nomeadamente: competências técnicas, competências informáticas, competências de escrita e leitura e competências comportamentais. Essas competências podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

- ✓ Competências Técnicas: referem-se às habilidades e conhecimentos mais precisos que são necessários para exercer determinado cargo. A constante atualização e aperfeiçoamento de tais competências são de grande valia para o colaborador potencializar seus resultados e obter destaque na organização.
- ✓ Competências Informáticas: são as habilidades que envolvem o manuseio de programas de informática, que inclui tanto tarefas mais simples como o processamento de textos como também o domínio e uso estratégico de sistemas informáticos para tornar mais prática a execução do trabalho.
- ✓ Competências de escrita e leitura: corresponde às habilidades de correta leitura e interpretação de textos e da comunicação através da linguagem escrita. Esses dois aspectos são de fundamental importância para que seja estabelecida uma comunicação verbal clara e eficiente.
- ✓ Competências comportamentais: envolve a habilidade de se relacionar de maneira adequada com as demais pessoas no ambiente de trabalho.

Uma vez que o ambiente organizacional não é estático e apresenta um dinâmico sistema de aprendizagem contínua, é de fundamental importância o desenvolvimento de tais competências, para além do estabelecimento de metas e planos de ação, pois à medida que o colaborador percebe e trabalha com excelência mesmo em atividades mais simples, é mais fácil alavancar seus resultados no panorama geral.

2.1.3 Benefícios

No que se refere às vantagens que o processo de *coaching* traz, é fácil perceber como seus métodos exploram o potencial humano na busca pelo sucesso, podendo trazer benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações. Em sua plenitude, o *coaching* não está relacionado à apenas um pilar na vida, mas sim à diversos como apontado anteriormente por Vieira (2015), Alves (2014) e McLean e Hudson (2012). Então, a partir do momento em que o indivíduo percebe como funciona seu sistema de crenças aplicado aos pilares básicos da vida, as mudanças são inevitáveis e constantes.

A autorregulação do indivíduo que é conduzida pelo profissional de *coaching* acaba por gerar uma mudança de comportamento proposital, pois são advindas da

conscientização do indivíduo em busca da realização das metas e objetivos traçados, o que é fundamental para que as mudanças sejam notáveis e permanentes. De acordo com Nigro (2005) é essencial que sejam traçados objetivos para um período não muito longo de tempo, como de 6 meses à 1 ano no máximo, e indica que após esse período os objetivos devem ser revistos e refeitos, de forma a manter-se mensuráveis e audaciosos.

É importante compreender que o sucesso a longo prazo é construído a partir de pequenas ações direcionadas de forma eficiente, onde deve haver um correto planejamento do desempenho e de medidas de controle. Os resultados provindos do *coaching* podem por vezes vir de maneira discreta, por isso a regularidade do feedback é de tamanha importância no processo, pois permite ao *coachee* perceber as falhas e os progressos. E assim, pode ir ajustando suas ações em busca da maximização de seus resultados (Nigro, 2005).

Existem diversos estudos que buscam comprovar a eficácia do *coaching* e enquadrar os benefícios advindos dessa prática, mas apesar da crescente quantidade de estudos nessa área, ainda não existe um parâmetro específico que se possa ter como base para mensurar os resultados, pois as pesquisas geralmente decorrem de uma perspectiva qualitativa. Porém, em relação aos benefícios, é possível notar que as pesquisas apresentam uma certa concordância. A tabela 2 apresenta uma lista de benefícios encontrados através desta ferramenta.

Tabela 2: Benefícios do *coaching*.

BENEFÍCIOS DO COACHING	
Passmore, Peterson e Freire (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhoria nas habilidades de liderança; ✓ Impacto positivo na definição de objetivos; ✓ Melhoria da saúde mental, maior flexibilidade cognitiva e comportamental; ✓ Maior capacidade de aprendizado e aumento do desempenho organizacional; ✓ Facilidade em alcançar metas; ✓ Redução da ansiedade e estresse, melhora na resiliência; ✓ Maior bem-estar no local de trabalho; ✓ Fortalecimento do automonitoramento e da autoconsciência; ✓ Sucesso ocupacional; ✓ Credibilidade profissional; ✓ Maior produtividade e comprometimento; ✓ Maior equilíbrio e satisfação com a vida em geral.
Nigro (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dá assistência no desenvolvimento de uma visão pessoal que coexista com a visão do negócio da organização e mobiliza atitudes e ações necessárias para tornar esta visão produtiva;

- ✓ Enfatiza a expansão do conhecimento e o desenvolvimento das competências;
- ✓ Oferece orientação e aconselhamento regular para ultrapassar traços de personalidade negativa ou deficits de competência que impeçam a progressão na carreira;
- ✓ Aumenta o autoconhecimento promovendo melhores e mais autênticos relacionamentos com colegas e clientes e com as demais pessoas;
- ✓ Estabelece o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada para que sejam uma vida mais harmoniosa;
- ✓ Acentua a aprendizagem dos caminhos para alcançar a meta dos resultados de desempenho;
- ✓ Transforma a política organizacional negativa em relacionamento profissional positivo;
- ✓ Modera o stress profissional com as rotinas de comunicação aberta;
- ✓ Faz da autoconfiança na carreira uma prioridade de topo realizável;
- ✓ Compreende a importância de fortes competências de comunicação escritas e orais;
- ✓ Alia o desenvolvimento de desempenho com o desenvolvimento pessoal;
- ✓ Aumenta a confiança ao negociar situações de conflito;
- ✓ Trabalha com planos de desempenho e funciona de acordo com eles;
- ✓ Reforça as competências de resolução de problemas e ajuda a encontrar soluções para todo e qualquer problema funcional;
- ✓ Procura resultados positivos em todas as situações profissionais;
- ✓ Compreende a importância da automotivação e empenhamento para executar a função;
- ✓ Reconhece que o sucesso no desempenho da função atual pode refletir em uma melhoria futura;
- ✓ Ajuda no desenvolvimento da perspicácia e de uma visão mais empreendedora.

Fonte: Adaptados de Passmore et al. (2013) e Nigro (2005)

Conhecer tais benefícios é de suma importância para manter a mente aberta, e uma atitude positiva e resiliente em relação ao modo de desenvolvimento do processo, e um ponto chave para que isso ocorra da melhor forma é ter a consciência de seus pontos fortes e fracos, transformando cada fraqueza em uma oportunidade de melhoria e de crescimento. É importante salientar que os benefícios vão além do retorno do dinheiro investido, pois transcendem a barreira do que se pode obter em termos materiais.

De acordo com Nigro (2005), o *coaching* vem confirmando sua eficácia à medida que potencializa o desempenho dos colaboradores e os auxilia no constante processo de aprendizagem, o que leva a organização à exponenciação de seus resultados. Por isso, esta ferramenta vem sendo amplamente difundida como a filosofia de gestão ideal para as organizações. Uma vez que atua restaurando a confiança da organização e de seus

colaboradores através de um forte planejamento de desempenho e de uma atitude positiva em direção ao futuro.

2.2 Mentoring

2.2.1 Contextualização e conceitos

As primeiras práticas do *mentoring* aludem à época da mitologia grega, pois naquela época era considerada uma forma simples de compartilhar conhecimento e transmitir aprendizado de geração em geração. Ao longo do tempo, essa prática passou por diversos estágios até chegar ao conceito aplicado atualmente. A tabela 3 apresenta uma breve contextualização do surgimento da mentoria, e revela os primeiros registros que desencadearam o seu desenvolvimento:

Tabela 3: O surgimento da mentoria

PERÍODO	PRECURSOR E OBRA	CONTEXTO
Século VIII a.C.	Homero - “A Odisseia”	A primeira referência ao termo “mentor” foi encontrada no poema épico de Homero “A Odisséia”. A história narra que a Deusa Atena (a Deusa da sabedoria e da estratégia) teria assumido a forma de mentora, amiga e conselheira de confiança de Odisseu, herói da Guerra de Tróia, e trabalhado junto com Telêmaco, o filho do rei. Atena ao se disfarçar de mentora, teria ajudado Telêmaco a aprender como se tornar um rei de verdade, através do método de aprendizado experiencial, do diálogo e da reflexão.
1699	Fénélon - “Les Aventures de Télémaque”	O tema de mentoria foi abordado por Fénélon, o tutor do herdeiro de Luís XIV, na obra seminal “Les Aventures de Télémaque”. Essa obra enfatiza o desenvolvimento humano através da experenciação dos eventos da vida, e que estes são potenciais aprendizados. A atividade da observação dos outros consistiria em oportunidades únicas de aprendizado, tanto negativas como positivas. Fénélon sugere que com o apoio e a orientação de um mentor seria possível o aprendiz alcançar com maior rapidez o entendimento necessário para aceder altos níveis de conhecimento sobre “os caminhos do mundo”. Ele acreditava que a liderança poderia ser desenvolvida através da experenciação orientada.
1759	Caraccioli - “Veritable le Mentor ou L’education de la noblesse”	Caraccioli escreveu em 1759 a obra “Veritable le Mentor ou L’education de la noblesse”, que significa: “O verdadeiro mentor ou a educação da nobreza”. Em sua obra Caraccioli é influenciado por Fénélon ao representar a mentoria a partir do ponto de vista do mentor. Sua obra incita o leitor à compreender o aprendizado holístico, onde supostamente o racional e o afetivo estariam reunidos. Esta pode ter sido também uma das

		primeiras ideias sobre a inteligência emocional associada ao <i>mentoring</i> .
1762	Rousseau - “Émile”	Na França, Rousseau foi o fundador da noção de “aprendizado experiencial” e elaborou o tratado educacional “Émile”. Em sua obra, Émile como personagem principal havia recebido uma cópia da obra “Les Aventures de Télémaque” como guia para sua jornada de desenvolvimento, Rousseau ilustra ainda sua história com o tutor em busca de formar um cidadão ideal. Seu trabalho tinha profundas influências de Fénelon, onde Telêmaco representava uma metáfora para o aprendizado, crescimento e desenvolvimento social.
1793	Honoraria - “The female mentor”	Com dois volumes em 1793, e uma terceira edição em 1796, a obra “The female mentor”, ou “A mentora”, de Honoraria também apresentavam influências de Fénelon. Essa obra discorria sobre tópicos de interesses entre um grupo de mulheres designadas como “A sociedade”, onde Amanda, que era “a mentora” teria sido um modelo à ser seguido.

Fonte: Adaptado de Passmore, Peterson e Freire (2013).

Apesar da mentoria ter passado por diversos estágios no decorrer dos anos, ela manteve as bases do seu trabalho. Como indicado pelas obras acima citadas, o mentor desempenhava o papel de orientar o indivíduo na sua jornada pessoal em busca de conhecimento e evolução de aprendizado. Desde essa época se procurava compreender e absorver através da experientiação e da observação, os padrões de comportamentos ideais para a época, levando em consideração as necessidades pessoais. Um dos grandes precursores, Fénelon, já acreditava ser possível o desenvolvimento de competências, como a liderança, através da mentoria. Seria então possível afirmar que outras competências específicas também podem ser desenvolvidas com a prática.

O *mentoring* organizacional, como é conhecido nos dias atuais, só veio ser difundido com mais ênfase em meados da década de 1970 (Zachary & Koestenbaum, 2005). Esta modalidade pode ser encontrada em diversos contextos, e para que possam ser diferenciados é válido levar em consideração alguns aspectos básicos como: variações nos contextos sociais, formalidade dos acordos, propósitos diferenciados da organização e dos participantes, as expectativas dos participantes, das partes interessadas e da organização; e a dinâmica dos relacionamentos (Allen e Eby, 2007).

Além do enquadramento do *mentoring* através dos diferentes contextos, também pode ser comum haver uma confusão com o processo de *coaching*. Hudson (1999) argumenta que o *coaching* e o *mentoring* são duas ferramentas intercambiáveis na medida em que apresentam em diversos aspectos a mesma finalidade. Kram (1986);

Noe, Wilk, Mullen e Wanek (1997); e Russel e Adams (1997) adotam a visão de que o *coaching* faz parte do escopo de aplicação do *mentoring*. Dessa forma o mentor dispõe de diversos métodos e práticas para desenvolver suas ações a favor de seu cliente. Assim como as práticas de *mentoring* foram incluídas na atividade do *coaching*, constituindo técnicas à disposição do Coach (Hudson, 1999).

Passmore, Peterson e Freire (2013) definem a mentoria como uma estratégia para o aperfeiçoamento dos indivíduos dentro das organizações, onde se estabelece um relacionamento de orientação que ocorre normalmente de maneira informal entre dois indivíduos com diferentes status no âmbito organizacional.

O *mentoring* constitui um processo onde um mentor, que é um profissional mais experiente na área de atuação, apresenta sugestões e modelos a serem seguidos pelo seu cliente com objetivo de desenvolver-se profissionalmente (Ferreira, 2008). A ênfase do processo está na transferência de conhecimento do mentor para seu cliente (Dingman, 2004). As ações são direcionadas com o intuito de inserção e crescimento profissional, constituindo instrumento para alavancagem da carreira (Kram e Isabella, 1985).

De acordo com Zachary & Koestenbaum (2005) o *mentoring* fundamenta-se em um relacionamento recíproco e colaborativo de aprendizado entre dois ou mais indivíduos que compartilham prestação de contas e responsabilidade bilateral para ajudar um mentorado a trabalhar para alcançar os objetivos e metas definidos mutuamente. O aprendizado é o objetivo, o processo e o produto substancial da mentoria, e para isso deve ser construído, mantido e desenvolvido um relacionamento sólido e focado na direção correta.

Para Ragins e Kram (2007) o *mentoring* consiste em uma relação entre um mentor que seria mais velho e por isso mais experiente, e um indivíduo mais jovem (*protégé*) e com menos experiência, em que há uma relação de suporte no progresso da carreira do *protégé*. Esta relação não é obrigatoriamente desenvolvida dentro da mesma organização, mas provavelmente deverá se tratar do mesmo sector, uma vez que o mentor utilizará todos seus conhecimentos e experiências para orientar o *protégé*. Tal orientação também ocorre à nível pessoal, e não somente profissional (Eby, Rhodes & Allen, 2007).

Devido as transformações iminentes à evolução da sociedade, Zachary & Koestenbaum (2005) notaram uma mudança significativa que o *mentoring* esta a passar, esta

consiste em uma alteração do paradigma predominante sobre a transferência hierárquica de conhecimento, onde no modelo básico, o conhecimento e as informações seriam transferidos de uma pessoa mais velha e mais experiente para uma pessoa jovem e inexperiente; para o modelo mais recente, que compreende a transferência orientada pelo processo, que envolve a aquisição de conhecimento, experiencição e reflexão crítica.

Os autores reforçam ainda, que a necessidade contínua de aprendizado e da expansão de conexões impulsionou o crescimento dessa ferramenta no âmbito organizacional, os indivíduos tornaram-se mais aptos à otimizar suas capacidades pessoais, e à sustentar a vivacidade da organização diante o paradigma atual de constantes mudanças; e dessa forma, as organizações puderam notar resultados positivos com mais facilidade, além de criação de valor para o seu negócio.

2.2.2 Aplicações

O desenvolvimento do trabalho de mentoria é amplamente apoiado pela rede de relacionamentos desenvolvida, pois boa parte do aperfeiçoamento do aprendiz pode depender do apoio dado tanto pelos mentores, como pelo aprendizado adquirido através de uma rede de relacionamentos interpessoais (Neugarten, 1975). Higgins e Kram (2001) descrevem a mentoria como uma experiência que envolve um relacionamento múltiplo, em que poderiam ser incluídos também um conjunto de consultores, o que contrasta um pouco com o modelo habitual de *mentoring*, contudo, prevalece o propósito de impulsionar e facilitar o desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações.

De acordo com Ragins e Kram (2007) o *mentoring* apresenta algumas modalidades, como: o *mentoring* por pares, *mentoring* de grupo, *mentoring* interorganizacional, *mentoring* transcultural e *mentoring* eletrônico. Para (Zachary & Koestenbaum, 2005) o relacionamento de orientação evolui no decorrer do tempo, podendo variar o número de pessoas envolvidas. Os autores citam a mentoria formal, informal, de grupo e de pares; e citam algumas ferramentas que auxiliam o processo de orientação como: modelagem, desenvolvimento de projetos, conferências, reuniões, etc.

Das modalidades citadas, a que mais prevalece no contexto atual é o *mentoring* por pares, que se refere ao relacionamento entre dois indivíduos, onde o mais experiente incentiva, apoia e compartilha seus conhecimentos e suas competências com o indivíduo menos experiente. Essa modalidade contribui no processo de integração

social e no compartilhamento de informações e técnicas essenciais para o sucesso individual e organizacional (Eby, 1997; Bryant, 2005).

Uma ampla análise sobre estudos de relacionamentos formais de *mentoring* feita por Blake-Beard, Murrell e Thomas (2007), colocou em evidência alguns desafios que são inerentes ao processo, nomeadamente: a capacidade de lidar com a antecipação de resultados, o constrangimento e a ansiedade nos estágios do *mentoring*; a utilização adequada dos dados e a escolha dos participantes; a possibilidade de não haver sintonia entre ambas as partes; o comprometimento com a carreira; e a certeza de que o programa de suporte está alinhado aos objetivos pretendidos.

O sucesso do *mentoring* leva em consideração a maneira como o mentor e o aprendiz lidam com cada desafio citado acima e os que surgem no decorrer do processo e por este motivo é imprescindível haver uma adequada sincronização entre ambos. De acordo com Nigro (2005) existem quatro ingredientes fundamentais para um bom relacionamento entre o mentor e o aprendiz: confiança, tempo, diálogo e partilha; essa dinâmica deve ser compreendida e apoiada pela organização e sua cultura no que diz respeito as necessidades de aprendizado. Para isso Zachary e Koestenbaum (2005) evidenciaram na figura 2 quatro fases recorrentes no desenvolvimento de um relacionamento de *mentoring*:

Figura 2: Fases do relacionamento de *mentoring*



Fonte: Adaptado de Zachary e Koestenbaum (2005).

A primeira fase corresponde a preparação, e envolve dois segmentos: a autopreparação, e a preparação para o relacionamento com o mentor. São incluídos nessa fase materiais e treinamento com orientações à respeito do processo e sobre questões básicas de relacionamento. Esse processo é fundamental para que as partes possam se conhecer melhor e compreender os fundamentos básicos do sistema.

A segunda fase refere-se a negociação, e engloba os detalhes que serão desenvolvidos durante o relacionamento de *mentoring* como: a definição dos objetivos de aprendizado, os critérios que serão mensurados para o sucesso do processo, o

estabelecimento das responsabilidades entre o mentor e o aprendiz, prestação de contas, os devidos protocolos à serem abordados diante os obstáculos, o acordo consensual do *mentoring* e o plano de trabalho para alcançar os objetivos traçados. Nessa fase, o sector de recursos humanos pode auxiliar no processo de definição de metas de aprendizado, no sentido de mantê-las alinhadas a outras metas de desenvolvimento.

A terceira fase é a mais longa e onde a maioria do trabalho é concebida. Na fase da habilitação são dadas maiores chances de aprendizagem e desenvolvimento, e também é onde o mentor e o aprendiz encontram os desafios advindos do processo. Nesse ponto, é necessário que já haja um relacionamento bem estruturado entre ambas as partes, pois a dificuldade em defrontar-se com os desafios pode vulnerabilizá-lo. Aqui, o suporte construído através das redes de compartilhamento são cruciais para encontrar a forma mais eficaz de prosseguir com o processo.

Na última fase, o encerramento, é consolidada uma oportunidade dinâmica de aprendizado para os envolvidos no processo absorverem bem os conhecimentos adquiridos e tornarem-se independentes um dos outros, mesmo que não tenha sido uma experiência positiva. Uma vez que se dá a conclusão do processo de aprendizagem, é possível então que este seja elevado para um próximo nível de aplicação. O sucesso pode ser celebrado, o status do relacionamento é redefinido e os envolvidos podem seguir em frente. Independente do resultado final do processo, a mentoria é conveniente para a partilha de práticas e criação de redes de relacionamento, para além do suporte na evolução da aprendizagem dos indivíduos.

Apesar da sua abrangência, o *mentoring* não possui um conjunto de ferramentas e processos padrões para a sua execução, sua forma de atuação gira em torno de seus princípios básicos com relação aos objetivos, e estes podem variar de acordo com cada indivíduo e suas áreas de atuação. O que surge com essa prática, é a forte tendência para o desenvolvimento de uma cultura interna de mentoriação nas organizações.

A cultura de mentoriação compreende o aprendizado individual e organizacional, onde é valorizado e promovido o desenvolvimento e o crescimento dos indivíduos na organização. Este facto resulta na independência dos colaboradores no gerenciamento da sua própria evolução, no aperfeiçoamento das habilidades técnicas e interpessoais entre os indivíduos que compõe a organização, e fortalece as relações internas, reforçando o sentido de responsabilidade perante a empresa. Dessa forma, pode-se

notar uma otimização de recursos empregados e a melhoria nos índices de produtividade (Zachary & Koestenbaum, 2005).

Segundo Passmore et al. (2013) a cultura do *mentoring* pode ser incrementada sobre duas perspectivas: o suporte dos mentores e o suporte dos mentorados. O apoio aos mentores pode incluir: incentivo à orientação de profissionais menos experientes, a valorização da atividade perante os praticantes, a possibilidade de conquistar uma promoção, e disponibilização ao mentor de tempo e suporte financeiro para que possam desenvolver a prática. Com relação ao apoio dos mentorados, pode-se citar: o incentivo à elucidação de dúvidas, as avaliações e feedback presenciais, o entendimento de que erros fazem parte do processo de treinamento, a possibilidade de utilização de uma rede de mentores para o desenvolvimento de diferentes tipos de conhecimento, a indiferenciação por idade, e o encorajamento de profissionais em início de carreira à orientação.

Para além de agregar valor aos envolvidos no processo de *mentoring*, Zachary & Koestenbaum (2005) estendem a importância da cultura de mentoriação nas organizações sobre diversos aspetos, conforme descreve a tabela 4:

Tabela 4: Importância da implantação da cultura de *mentoring*.

CONTEXTO		
ESTABELECIMENTO PROPRIEDADE	DE	Garante que o <i>mentoring</i> seja incorporado à diversas pessoas, inclusive pessoas fora do círculo direto de implementação do processo.
PROMOÇÃO RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA	DA	A eficácia da mentoria está prontamente relacionada com as estratégias adotadas pela organização.
MAXIMIZAÇÃO DE RECURSOS		Uma vez que o processo de <i>mentoring</i> permite uma melhor alocação de recursos na organização, ocorre uma redução de tempo, esforço e dinheiro empregados.
MANUTENÇÃO DA INTEGRIDADE		O constante apoio do <i>mentoring</i> garante uma melhor integração na cultura organizacional para além das oportunidades

FACILIDADE NO USO DO CONHECIMENTO	A integração promovida pela organização propicia oportunidades para absorver novos conhecimentos e desenvolver as competências adquiridas com a prática
SUPORTE NA INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS-CHAVE NA ORGANIZAÇÃO	Práticas como feedback e definição de metas melhoram o desempenho na organização, pois contribuem com ideias para os processos-chave e otimizam as ações promovidas
ABERTURA AO APRENDIZADO	A demonstração diária da prática de <i>mentoring</i> fortalece o laço de confiança diante às pessoas que presenciam
REDUÇÃO DO TEMPO DE ACELERAÇÃO	A uniformidade cultural contribui para a criação de uma cultura de mentoriação

Fonte: Adaptado de Zachary & Koestenbaum (2005)

Estabelecer uma cultura de *mentoring* facilita o processo de aprendizagem, desenvolve a resiliência perante as situações organizacionais, contribui para a estabilidade da organização, gerencia o conhecimento e facilita a comunicação. Ao transmitir aos colaboradores um significado no trabalho que exercem, estes adotam uma atitude mais positiva estabelecem graus maiores de comprometimento, desempenhando suas atividades com mais habilidade e qualidade (Zachary & Koestenbaum, 2005).

Como se pode perceber, o sucesso a longo prazo do *mentoring* está intimamente relacionado com a implantação da cultura de mentoriação, pois esta funciona como uma base para manter e promover a eficácia e o equilíbrio dessa ferramenta. Uma cultura organizacional com visão de futuro, que incentiva o desenvolvimento de seus colaboradores e oferece o suporte necessário para o aperfeiçoamento de suas competências, atua como “combustível” para atrair melhores oportunidades de crescimento e obter uma maximização de resultados.

2.2.3 Benefícios

Assim como o *coaching*, a mentoria também traz efeitos positivos sobre a desenvoltura dos usuários. Porém, quantificar o sucesso advindo do programa de mentoria é complicado, pois pode depender da combinação de um conjunto de fatores, como: influências adquiridas, experiência, a formação educacional e o nível organizacional. De acordo com Baugh e Sullivan (2005), Crocitto et al. (2005) e Goldsmith et al. (2005)

citados por Ferreira (2008) o *mentoring* colabora para que o cliente adquira um maior comprometimento, unidade, identidade organizacional, estímulo e atratividade para o desenvolvimento de seus talentos; e Fisher (1994) acrescenta ainda que afeta diretamente o desempenho dos usuários no local de trabalho, através de aumento da produtividade e conseqüentemente melhoria da qualidade do serviço executado.

A orientação através da mentoria contribui para que o indivíduo adquira ou desenvolva habilidades pessoais, profissionais, aprendizagem relacional e satisfação no âmbito organizacional, facilitando dessa forma um resultado de carreira bem sucedido (Liao, 2004). Tais resultados são frequentemente relatados em pesquisas que avaliam a eficácia do *mentoring* a curto prazo.

O sucesso pleno do processo de *mentoring* envolve a avaliação tanto das questões objetivas como das subjetivas, levando em consideração os objetivos determinados durante o processo e as expectativas em torno delas. Através da análise de diversos estudos por Passmore et al (2013) é possível extrair uma lista de benefícios relacionados ao *mentoring*, como mostra a figura 3:

Figura 3: Benefícios do mentoring

BENEFÍCIOS DO MENTORING	<ul style="list-style-type: none">Maior exposição e visibilidade aos indivíduos de altos cargos na organização;Maior acessibilidade do protegé à patrocínio direto e orientação profissional;Melhor desempenho no trabalho;Progressão mais rápida através dos níveis organizacionais;Aumento de ganhos salariais;Maior satisfação no trabalho e na carreira;Sucesso extrínseco à carreira;Aprendizado acelerado;Maior senso de competência, identidade e eficácia no papel profissional;Maior autoconfiança e auto-estima;Competência profissional;Desenvolvimento de conhecimento;Estabilidade emocional;Maior capacidade de resolução de problemas;Melhora na tomada de decisão, criatividade e oportunidade;Desenvolvimento de habilidades de liderança e moral organizacional.
--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Passmore et al (2013)

Os resultados obtidos com o *mentoring* não ocorrem de forma isolada, há uma relação de interdependência entre eles. Por exemplo, como citado anteriormente, um dos resultados obtidos é o aprendizado acelerado, contudo há outros ganhos advindos dele. De acordo com Zachary & Koestenbaum (2005), o aprendizado acelerado fornece ao

mentorado uma expansão das suas perspectivas, o que gera maior conhecimento organizacional tácito, melhor visão sobre o negócio e o aprimoramento de habilidades mais específicas. O aprendizado adquirido também pode influenciar pessoas que estão fora do relacionamento de *mentoring*, pois promove a construção de novos relacionamentos e o fortalecimento dos já existentes.

Os benefícios colhidos também são reflexos da relação com o mentor, onde é comum desenvolver-se uma amizade. Para além do suporte profissional, há também um apoio de cunho emocional através de aconselhamento. Outro fator que pode ser percebido é a modelagem de papéis por parte do aprendiz, que acaba por alinhar suas habilidades e comportamentos com as do mentor, do mesmo modo que absorve as normas comportamentais da organização em que se encontra.

A teoria de aprendizado social de Bandura (1986) enfatiza os papéis ativos do aprendiz e o processo cognitivo entre a observação e performance, onde aponta que “através do processo de modelagem abstrata, os observadores extraem as regras subjacentes à performances específicas para gerar comportamentos que vão além do que viram ou ouviram. Na modelagem abstrata, as habilidades de julgamento e as regras generalizáveis estão sendo aprendidas pela observação”.

Bandura (1977) mostra ainda que o aprendizado envolve três interações mútuas: o modelo a ser seguido, o observador e o ambiente. Ou seja, a busca pelo aprendizado ativo e pelo desenvolvimento de competências pelo aprendiz são igualmente essenciais no processo de *mentoring*, como as habilidades e o empenho do mentor. Por isso é tão importante que ambos tenham objetivos alinhados durante toda a prática, para que os resultados possam ser positivos e bem percebidos tanto por ambas as partes como pela organização. Allen et al.(2007) apontam que o aprendizado a nível pessoal é fundamental para o desenvolvimento de habilidades relacionais e pessoais em um período curto de tempo, e que à longo prazo contribuem para mudança de crenças e maior capacidade de adaptação às diversas circunstâncias no ambiente organizacional. Para além disso, o aprimoramento dessas capacidades relacionais pode vir à refletir-se também na vida pessoal do aprendiz como resultado extrínseco da carreira.

Apesar da maioria das pesquisas que avaliam os resultados do *mentoring* focarem nos ganhos relativos ao nível individual, há também pesquisas que apontam que a organização também usufrui dessa relação, alguns dos resultados organizacionais mais abordados são: menor rotatividade de funcionários, processo de comunicação mais eficaz, maior moral, maior motivação dos colaboradores no desempenho das tarefas,

aprimoramento da perspectiva, autoconsciência, satisfação no trabalho, lealdade e melhor desempenho dos negócios devido a aprendizagem organizacional (Garvey e Garret-Harris, 2005; Chandler et al., 2011).

A análise de um aglomerado de estudos por Passmore et al (2013) permitiu destacar ainda os benefícios do *mentoring* através de duas variáveis: variáveis de nível individual, que incluem a atratividade organizacional, a satisfação e comprometimento organizacional; e variáveis do nível da organização, que incluem melhor eficiência, produtividade e criatividade dos funcionários.

Na categoria das variáveis individuais, a atratividade organizacional indica a mentoria como um processo de cuidado, incentivo e respeito à equipa de trabalho. Estes factos, contribuem para a construção de uma imagem da organização mais positiva e capaz de atrair candidatos melhores. Já a satisfação e comprometimento organizacional são resultados bastante comuns da mentoria, principalmente se comparadas com empresas que não utilizam esse recurso. A mentoria permite que os colaboradores compreendam melhor a dinâmica do trabalho, o que facilita o desenvolvimento de uma relação mais leal e a adoção de atitudes mais positivas em relação a organização (Zey, 1988; Scandura, 1997; Kram, 1985).

Na categoria das variáveis organizacionais tem-se melhor eficiência, produtividade e criatividade dos funcionários. Através do desenvolvimento de uma cultura organizacional de constante aperfeiçoamento individual é possível obter resultados positivos no desempenho da organização. Como exemplo tem-se o facto de a mentoria fornecer um conjunto de informações sobre as atividades laborais através da perspectiva de um indivíduo experiente, que dessa forma permite o aprimoramento das competências individuais dos colaboradores e os induz à maiores e melhores esforços perante o trabalho, e contribui para um melhor trabalho em equipa. Para além disso, o aumento da confiança é refletido nas expectativas de progressão da carreira, visto que o potencial do mentorado pode ser reconhecido com maior rapidez e precisão como consequência do processo. Isso mostra que muitas ações provindas do *mentoring* maximizam os benefícios individuais, que são essenciais para melhorar a performance da organização (Scandura et al., 1996; Kram, 1988; Buhler, 1998).

Outro ponto chave no processo de *mentoring* é o desenvolvimento de *networking*. Alguns autores apontam os benefícios provindos desses relacionamentos em duas categorias: funções instrumentais e funções expressivas. As funções instrumentais são relativas ao progresso na carreira do indivíduo, ou seja, correspondem aos dados,

informações e práticas absorvidas através do estabelecimento de novas conexões no ambiente de trabalho. As funções expressivas são vinculadas com o suporte socioemocional decorrente das relações interpessoais, e incluem o compartilhamento maior de informações, o desenvolvimento de amizades e maior otimismo, fatores estes que geram autoeficácia na carreira (Bozionelos, 2003; Eby, 1997; Kram e Isabela, 1985; Ibarra, 1993; Higgins et al., 2010)

É importante desenvolver e manter uma ampla rede de contatos no mundo organizacional, mas o que define seu valor agregado é a qualidade da rede de relacionamento desenvolvida. Para o mentorado que esta supostamente iniciando o desenvolvimento da sua carreira, Higgins (2007) sugere que é fundamental fazer conexões de acordo com seus objetivos e necessidades específicas, podendo assim vir a desfrutar de oportunidades únicas para alavancar sua carreira ou obter maiores níveis de satisfação.

2.3 Inteligência Emocional

A inteligência intelectual é tida como uma herança genética inalterável com experiência, e até certo ponto era considerada como critério de excelência na vida, mas com o passar dos tempos foi possível perceber que somente ela não era suficiente para garantir o êxito pessoal e profissional de uma pessoa, e que existiam outras competências que podiam ser adquiridas. Nesse contexto surgiu uma nova forma de pensar em que aponta a inteligência emocional como um dos principais componentes para se obter sucesso em diversas áreas da vida, seja a nível pessoal, espiritual, financeiro, social ou profissional (Goleman, 2001).

A inteligência emocional passou a ganhar destaque no ramo empresarial, principalmente no que diz respeito a liderança corporativa, contratação e desenvolvimento de funcionários; trazendo uma nova abordagem. Suas diretrizes passaram a ser utilizadas como ferramenta para alcançar os objetivos traçados e ampliar os resultados pessoais e profissionais.

A inteligência emocional pode ser definida como uma habilidade do indivíduo monitorar seus sentimentos e emoções e o dos outros, assim como a capacidade de saber distingui-los e de usar essa informação para guiar seus pensamentos e ações (Salovey e Mayer, 1990). Constitui ainda como instrumento para controlar as emoções e promover o crescimento intelectual e emocional (Mayer e Salovey, 1997).

Para Goleman (2001) a inteligência emocional constitui a capacidade do indivíduo reconhecer seus sentimentos e o dos outros, motivar e administrar suas emoções de maneira sensata, e perceber os efeitos do seu comportamento em relação aos outros. Sobre a perspectiva de Bar-on, a inteligência emocional social caracteriza-se como um conjunto de capacidades emocionais, sociais e competências que definem o quão eficazmente relaciona-se com o meio e a maneira como se lida com as diferentes exigências diárias, de forma bem sucedida, bem como se desenvolve relações construtivas e saudáveis com os outros (Bar-on, 2006).

A partir do surgimento desses conceitos ficou evidente como as atitudes emocionais influenciam diretamente as relações sociais e refletem até mesmo no grau de sucesso profissional alcançado por um indivíduo. Para além dos conceitos, foram desenvolvidos modelos de inteligência emocional baseado em aptidões, onde a inteligência emocional é tratada como um conjunto de habilidades cognitivas responsáveis pelo funcionamento emocional. Um dos modelos foi desenvolvido por Mayer e Salovey (1997) e Mayer, Salovey & Caruso (2000), que se dividem em quatro aptidões:

- ✓ A percepção e avaliação das emoções – corresponde a habilidade de identificar seus estados psíquicos, pensamentos e sentimentos; a percepção ocorre através de estímulos visuais (como expressões faciais, tom de voz e postura) da situação emocional de outras pessoas. Algumas pessoas, por exemplo, são muito boas em “ler rostos”.
- ✓ O uso das emoções – corresponde a habilidade de direcionar as emoções para o pensamento produtivo e para as prioridades, de forma a facilitar o pensamento e o raciocínio. A relação das emoções com o pensamento é focada no fato das emoções guiarem o sistema cognitivo e alterarem o processo cognitivo para assistir o pensamento. Pôr as emoções à serviço de uma meta é essencial para focar a atenção, automotivação, controle e criatividade.
- ✓ A compreensão das emoções – corresponde a habilidade para captar diversos níveis de emoções, sejam simultâneas ou complexas e de compreender como ocorrem as variações emocionais em si e nos outros
- ✓ A gestão das emoções – corresponde a aptidão para lidar com seus sentimentos e dos outros, e gerenciar suas emoções nas diversas situações a fim de promover um crescimento emocional e intelectual.

De acordo com Goleman (2001) ao contrário da inteligência intelectual, a gestão das emoções é uma habilidade que pode ser desenvolvida no decorrer da vida, e para isso é necessário que sejam trabalhadas determinadas aptidões como: a percepção das

emoções, a compreensão do seu fator gerador e como direcionar seu uso a favor das necessidades (Mayer e Salovey, 1997). Essas aptidões são essenciais para compreender as variáveis e os mecanismos de funcionamento das emoções, ficando mais fácil controlar suas emoções e lidar com as de outras pessoas.

Há ainda um modelo de inteligência emocional misto, desenvolvido por Reuven Bar-on que se baseia em uma pesquisa sobre o bem-estar (Goleman, 1995) e tem como influência os estudos de Charles Darwin a respeito das emoções para sobrevivência e o estudo sobre a inteligência social descrita por Edward Thorndike (Oliveira, 2008). O modelo de Bar-on (2006) destacou cinco componentes da inteligência emocional relacionado com a personalidade:

- ✓ Competências intrapessoais – corresponde à aptidões voltadas para dentro de si, em que destaca-se a autoconsciência das emoções, autoconfiança, autorealização, independência e segurança
- ✓ Competências interpessoais – corresponde a capacidade de compreender outras pessoas, onde há destaque para as relações interpessoais, responsabilidade social e empatia. Geralmente políticos, professores e grandes líderes religiosos possuem essa competência bem desenvolvida;
- ✓ Adaptabilidade – corresponde a capacidade de se adaptar de acordo com a realidade, de resolver problemas e de ser flexível diante de diferentes situações;
- ✓ Gestão de stress – corresponde a capacidade de controlar impulsos e tolerar momentos de stress;
- ✓ Humor geral – corresponde a capacidade de manter-se otimista e em estado de felicidade.

Os modelos apresentam pequenas variações de competências emocionais que podem ser aprendidas e desenvolvidas. Na medida em que se convertem em atitudes práticas, podem ser direcionadas de acordo com as tendências pessoais de cada um. Boa parte das deficiências nas aptidões emocionais podem ser contornadas, pois a formação de cada um desses componentes é representada por um conjunto de hábitos e respostas, que com o devido esforço são possíveis de serem aprimoradas (Goleman,1995).

Pessoas que apresentam inteligência emocional têm mais chances de se sentirem satisfeitas e de terem maior grau de eficiência nos diversos campos da sua vida (Goleman, 2001). Quando um indivíduo aprende à controlar as suas emoções, torna-se mais produtivo, pois tem consciência de suas capacidades e pontos a serem desenvolvidos. Consequentemente gerenciam e trabalham em prol de seus objetivos sem que haja interferências.

Goleman (2001) faz ainda a ligação da inteligência emocional com o termo “competência emocional”, onde afirma que enquanto a inteligência emocional determina o potencial para aprender os fundamentos do autodomínio, a competência emocional que determina o quanto convertemos esse potencial em atitudes que formam as capacidades profissionais.

Em entrevista para a Revista SLAC (2016) Goleman destaca a autorregulação do indivíduo como chave para o seu sucesso, assim como outras competências aprendidas. Nesse sentido, ferramentas como *coaching* e *mentoring* utilizam-se de técnicas e métodos baseados nos estudos das competências emocionais para promover o aperfeiçoamento humano, à nível pessoal e profissional.

De facto, um dos resultados percebidos com a prática dessas ferramentas é a melhoria da clareza emocional. Grant (2006) confirma que, o *coaching* ao mesmo tempo que contribui para o delineamento de metas e planos de ação, também fortalece o automonitoramento e a autoconsciência ao avaliar os resultados. A autorreflexão promovida com o desenvolvimento da inteligência emocional, ajuda os indivíduos a perceberem se suas atitudes estão de acordo com os objetivos que desejam alcançar, e contribuem para o correto direcionamento em prol delas.

2.4 Sucesso

O significado do termo “sucesso” não é algo que pode ser generalizado, ou perfeitamente mensurável pois depende do ponto de vista de cada um, o que pode ser sucesso para uma pessoa, pode não o ser para outra. Dessa forma, o sucesso pode decorrer de alguns fatores de difícil uniformização como atitudes, cultura e performance (Ama, 2008).

Para Robbins (2009), o sucesso é um processo de contínuo esforço para tornar-se uma “pessoa maior”, representa uma oportunidade de continuar à crescer emocional, social, espiritual, fisiológica, intelectual e financeiramente, ao mesmo tempo que se contribui de modo positivo para outras pessoas. Ainda de acordo com o autor, o caminho para o sucesso é algo que está sempre em construção, onde não há um fim a ser alcançado e sim uma trajetória a ser seguida. É possível então afirmar que o sucesso é gerado por resultados positivos alcançados através de ações eficientes e eficazes desenvolvidas a partir de grandes ideias em busca de prosperidade e felicidade.

Apesar de não haver um consenso sobre o conceito do termo “sucesso”, existe a ideia geral de que é necessário adquirir determinadas competências para que se possa atingir

os resultados desejados (Robbins, 2009; Vieira, 2015). Para além disso, ao longo da revisão de literatura, pode-se perceber que os autores estão habituados a utilizar diferentes termos para se referirem ao “sucesso”, nomeadamente: excelência, resultados notáveis, ações, prosperidade, felicidade e ideias fortes (Robbins, 2009; Vieira, 2015; Alves, 2015). A ideia é ampliar o campo de visão dos indivíduos, ao invés de a restringir, visto que cada indivíduo traz consigo um conjunto de crenças que podem ajudar ou dificultar à busca pela prosperidade.

De acordo com Alves (2015), o primeiro passo para lograr o sucesso é ter em mente uma ideia, e esta deve ser suficientemente forte e desafiadora. Ou seja, o indivíduo deve saber primeiramente onde quer chegar e utilizar esse desejo como “combustível” durante o processo. Para que as ideias sejam definidas, é importante conhecer as crenças que trazem um melhor direcionamento para os resultados desejados e as possíveis estratégias à seguir, desta forma o indivíduo deve agir com precisão, eficácia e diligência, além de ter a flexibilidade para fazer as alterações necessárias durante o processo (Robbins, 2009; Vieira, 2015).

O ser humano é uma criatura que possui um potencial ilimitado, porém para acessar os estados mais ricos de recursos é preciso estabelecer as crenças que sustentam os resultados pretendidos. Nesse sentido, Robbins (2009) destaca sete crenças que ajudam à fortalecer as pessoas para produzir mais resultados e ampliar suas expectativas, conforme segue tabela 5:

Tabela 5: As sete crenças para o sucesso.

CRENÇA	CARACTERÍSTICAS
Tudo Acontece por uma razão e um fim	Trata-se da capacidade de enxergar os resultados positivos que podem vir de qualquer que seja a situação, não importando o quão negativa possa ter sido. Há sempre uma possibilidade, e toda adversidade contém um benefício equivalente ou maior.
O fracasso não existe	Não existe fracasso, apenas resultados. O sucesso não está no facto de nunca falhar, mas sim de compreender que se algo não saiu como esperado, pelo menos obtiveram uma experiência de aprendizado. A partir daí usa-se a informação para fazer distinções mais precisas sobre o que necessita para produzir os resultados que deseja. Os resultados estão sempre sendo produzidos, se não está obtendo o esperado então pode somente mudar suas ações para produzir novos.
Independentemente do que aconteça, deve-se assumir	Acredita-se que as pessoas são responsáveis por criar suas próprias experiências, uma vez que assumem o controle. Ou

responsabilidade	seja, ao reter a responsabilidade para si, obtém-se o poder de mudar o resultado que produz. Esta crença apoia as demais crenças, formando um sistema coerente de crenças. Os indivíduos que assumem responsabilidades possuem força, enquanto que os que a evitam, são enfraquecidos e se tornam vítimas das circunstâncias.
Não é preciso entender tudo para ser capaz de usar tudo	Não é necessário entender tudo para ser capaz de usar tudo, o que é preciso de facto é saber como usar o essencial, sem ter que compreender detalhadamente como cada coisa funciona. Ao perceber as ações específicas que pessoas bem sucedidas criam para conseguir os resultados é possível economizar tempo, pois são extraídas apenas o que se precisa de cada situação. Deve haver então um equilíbrio entre o uso e o conhecimento
As pessoas são os maiores recursos	É fundamental desenvolver um senso de respeito e apreciação com o próximo, onde prevaleça um equilíbrio entre a comunidade e seus respetivos interesses. Mesmo que um homem sozinho possa ter capacidades extraordinárias, não tem comparação aos talentos juntos de uma equipe eficiente.
Trabalhar é prazer	Um dos segredos do sucesso é fazer da sua vocação, a sua distração. É preciso encontrar o ponto de equilíbrio entre o que se faz e o que se gosta. Trabalhos que desafiam e excitam, são oportunidades de expandir-se, aprender novas coisas e de descobrir novos caminhos. Se for possível encontrar meios criativos para realizar um trabalho, isso ajudará a progredir em direção a trabalhos ainda melhores.
Não há sucesso permanente sem confiança	Não há grande sucesso sem grande confiança. É indispensável conhecer o efeito do sucesso, para modelar o que funciona, tomar medidas, desenvolver o sentido de perspicácia para saber o que está conseguindo e continuar aperfeiçoando até realizar o que deseja. A confiança reside no compromisso de fazer o que é necessário para alcançar o sucesso.

Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

O sucesso das ações desenvolvidas está relacionado também com a capacidade de manter o foco nas coisas importantes (Vieira, 2015), onde a inteligência emocional pode exercer um importante papel de tornar o indivíduo capaz de direcionar seus pensamentos e ações para o essencial até que sejam alcançados resultados satisfatórios (Daniel Goleman, citado por Vieira, 2015).

Através de uma larga análise da bibliografia de líderes e profissionais bem sucedidos, McLean e Hudson (2012) notaram um padrão constituído de seis valores básicos, aos quais se utilizam como medida de qualidade de vida, como mostra figura 4:

Figura 4: Valores básicos para o sucesso.



Fonte: Adaptado de McLean e Hudson (2012).

O poder pessoal é representado pela autoestima, confiança, identidade, motivação interior, percepção positiva de si própria, limites com relação ao ego, amor próprio e coragem. A realização compreende o alcance dos objetivos, a ação de conduzir projetos, trabalhar, praticar desporto, ter ambição, vencer, obter resultados, ter reconhecimento, ser objetivo, e estar sempre a realizar algo positivo para si ou a outrem. O desenvolvimento da intimidade corresponde aos gestos de amar as pessoas, saber manter uma união, cuidar do próximo e de si, ser íntimo, ser capaz de estabelecer relacionamentos saudáveis, ter alguém próximo, procurar companheirismo, ser um bom amigo e ser disponível para os outros. A criatividade envolve o processo de se expressar bem, saber ser imaginativo, espontâneo, original, expressivo, bem humorado, curioso e intuitivo. A integridade baseia-se na conexão interior com todas as coisas, a espiritualidade, a confiança no fluxo da vida, a sabedoria e a paz interior. A compaixão apoia-se no ato de contribuir, ajudar o próximo, tornar o mundo um lugar melhor, ser participativo, servir, cuidar da sociedade e do ambiente, ser voluntário ou construir instituições (McLean e Hudson, 2012).

É importante ressaltar que esses seis valores nem sempre estão em sincronia, e que nem todas as pessoas conseguem ou necessitam desenvolver todos eles para obter sucesso na vida. Porém, é imprescindível para o indivíduo encontrar um ponto de equilíbrio entre suas habilidades e afinidades a fim de poder incorporar pelo menos dois ou três desses valores básicos no decorrer de sua trajetória de desenvolvimento. Ao longo da vida é normal que os indivíduos passem por constantes reavaliações de seus valores, e nesse sentido as ferramentas de *coaching* e *mentoring* auxiliam-nos a fazer uma combinação mais consciente, tendo como base os novos conhecimentos e novos hábitos adquiridos com estes processos. O progresso pessoal e profissional é notado à medida que os indivíduos conseguem ampliar suas perspectivas, reformular suas crenças e obter uma visão mais próspera.

Do ponto de vista de Robbins (2009) existem ainda sete características fundamentais de caráter que são essenciais para manter o entusiasmo na busca do sucesso: a paixão, a crença, a estratégia, a clareza de valores, energia, poder da união e o domínio da comunicação:

- ✓ A paixão refere-se à uma razão, um motivo forte que alimenta a vontade de fazer algo, de crescer e evoluir; a verdadeira paixão mantém a energia necessária para percorrer a trajetória do sucesso e faz com que o verdadeiro potencial humano seja libertado; dando à vida o poder, o interesse e o significado que merecem.
- ✓ A crença corresponde as ideias preconcebidas a respeito de si mesmo e das próprias capacidades em relação às conquistas; aqui é importante desenvolver crenças que reforcem de forma positiva a visão que tem de si mesma e das competências que têm para concretizar as metas; afinal, o que acredita-se ser verdade, torna-se de facto.
- ✓ A estratégia representa um meio de organizar os recursos indispensáveis para produzir os resultados desejados, porém apenas possuir recursos não basta, estes devem ser utilizados da maneira mais efetiva possível; fortalecendo os talentos e ambições do indivíduo.
- ✓ A clareza de valores corresponde o julgamento fundamental, ético, moral e prático que é feito sobre o que é importante; e são constituídos por sistemas específicos de crenças que tem-se em relação à vida, como a certeza de saber quem é, ou o porquê de fazer o que se faz. A compreensão desses valores parecem ser simples, porém pode ser difícil de definir para algumas pessoas, e por isso é uma das características chaves para alcançar a excelência.

- ✓ A energia é a vitalidade física, intelectual e espiritual que permite obter tudo o que se tem, e a força para perseguir as oportunidades e modelá-las de acordo com suas paixões, estratégias e valores.
- ✓ O poder da união consiste na capacidade de conectar-se, ligar-se e desenvolver uma relação harmônica e saudável com diferentes pessoas, pois todos precisam criar vínculos duradouros e afetivos com os outros.
- ✓ O domínio da comunicação é a característica determinante. “A maneira como nos comunicamos com os outros e com nós mesmos é que, no final, determina a qualidade de nossas vidas”. As pessoas responsáveis por modelar nossas vidas e cultura são mestres na comunicação; a destreza ao comunicar uma missão, uma visão, uma questão ou uma alegria é o que determina o seu sucesso. Pessoas bem sucedidas são destemidas, são capazes de transmutar situações até tornarem-as satisfatórias, resolvem questões, concebem novos rumos e compartilham novas ideias.

Há um conjunto de características, crenças, valores e atitudes que definem o quão bem sucedida pode se tornar uma pessoa, há inúmeras perspectivas que abordam estes possíveis fatores, como visto acima. Todas elas se apoiam e se sustentam, pois contribuem de alguma forma para desenvolver as competências e incentivar as atitudes necessárias para que os indivíduos tomem o controle de suas vidas e possam moldá-las de acordo com suas ambições. O sucesso não é algo instantâneo, mas sim uma sequência de tentativas e erros até se conseguir chegar onde quer; e nesse caminho é preciso seguir a direção correta, conhecer as maneiras mais eficientes de avançar, ajustar o que for preciso e sobretudo manter o entusiasmo.

De acordo com Alves, 2015 “O autoconhecimento é uma ferramenta essencial para quem procura o sucesso”, e processos como o *coaching* e o *mentoring* atuam de maneira a reforçar essa busca, pois o autoconhecimento auxilia na reformulação de crenças limitantes, que afetam de forma negativa a percepção da realidade, tornando possível para os indivíduos conhecerem a si mesmos e definirem seus propósitos e metas para sua vida. O sucesso e o reconhecimento dessas ferramentas não se restringe apenas no estabelecimento de objetivos, elas mostram-se altamente eficazes pois possibilitam que os indivíduos desenvolvam as competências necessárias para alcançá-los; e as competências não são algo temporário, uma vez vistas como benéficas para ganhos pessoais, elas permanecem agregadas à essência dos indivíduos.

2.5 Modelo de Análise

Levando em conta que foram exploradas diversas vertentes sobre as ferramentas de *coaching* e *mentoring*, se faz necessário o enquadramento dos termos que mais se encaixam com a pesquisa em questão.

Visto isso, a pesquisa seguirá como o conceito de *coaching* o abordado por Krausz (2007) em que afirma que o *coaching* constitui um processo em que pessoas e grupos se transformam por meio de reflexão de crenças e valores, criação de visão de futuro, aprofundamento da aprendizagem e incorporação de novas habilidades e capacidades de maneira coerente e eficaz. Quanto ao *mentoring* o conceito que mais se encaixa à linha de pesquisa é o elucidado por Lankau e Scandura (2002) em que relatam que o *mentoring* através do ensino de aspetos sociais, profissionais e apoio psicológico afeta as habilidades pessoais de um indivíduo no desenvolvimento e aprendizagem profissionais, atuando dessa forma como mediador para um resultado positivo na carreira.

A diferenciação dos termos acima citados esta no desenvolvimento do programa e na abordagem feita pelo profissional em relação ao seu cliente. Pois ao passo que o *mentoring* está voltado para transferência de conhecimentos e experiências ao cliente em uma perspectiva a longo prazo, o profissional de *coaching* não oferece soluções prontas, mas sim instiga o cliente a buscar respostas através de reflexões, a partir das quais são definidas metas mensuráveis e estratégias para alcançá-las (Ferreira, 2008).

Foi apontado também um instrumento fundamental no desenvolvimento e sucesso das duas ferramentas acima citadas: a Inteligência Emocional, que para essa linha de pesquisa traz a definição apresentada por Goleman (2001), em que evidencia a inteligência emocional como a capacidade do indivíduo reconhecer seus sentimentos e o dos outros, motivar e administrar suas emoções de maneira sensata, e perceber os efeitos do seu comportamento em relação aos outros.

Não foi encontrada uma definição específica de sucesso a partir dos autores pesquisados, o que existe é uma ideia geral que é necessário desenvolver determinadas competências para obter os resultados desejados. Chegou-se a conclusão que o nível de sucesso é determinado de acordo com as percepções de cada indivíduo. Compete então no decorrer da coleta de dados explicar sobre o conceito de sucesso na opinião dos envolvidos nos processos de *coaching* e *mentoring*, na medida em que seus resultados forem analisados.

As variáveis do estudo são representadas por um conjunto de competências necessárias para obter sucesso e são enumeradas de diferentes maneiras pelos autores pesquisados na tabela 6:

Tabela 6: Competências necessárias para alcançar sucesso

AUTOR	COMPETÊNCIAS
Kampa e White (2002)	(i) aumento do conhecimento, (ii) aumento da autoconsciência e do desenvolvimento e (iii) liderança mais efetiva
Goleman (2001)	aquisição de inteligência emocional através de competências emocionais e sociais como: (i) autoconfiança, (ii) iniciativa, (iii) persistência, (iv) capacidade de persuasão e (v) autorregulação
Lindegaard (2011)	devem ser desenvolvidas características de líderes como: (i) capacidade de conduzir times, (ii) habilidade de comunicação, (iii) otimismo, (iv) crença na mudança, (v) habilidade de lidar com incerteza, (vi) paixão pelo que faz e (vii) senso de urgência
Whitmore (2010)	(i) maior produtividade, (ii) melhoria dos relacionamentos, (iii) trabalho em equipe, (iv) diálogo coerente, (v) foco e ação, (vi) melhoria da memória e prazer, (vii) aprendizado mais rápido, (viii) autorresponsabilidade, (ix) criatividade, (x) maior rapidez e eficiência na obtenção de respostas, (xi) adaptabilidade e flexibilidade e (xii) automotivação
Rawson (2000)	aprendizado sistemático que envolve: (i) compreensão e interação com os outros e (ii) autoconsciência
Bachkirova, Arthur e Reading (2015)	(i) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, (ii) capacidade de resolver problemas e (iii) capacidade de refletir sobre perspectivas diversas
Robbins (2009)	(i) Saber o que quer para si, (ii) Ter controle, (iii) ter senso de respeito, apreciação pelas pessoas, senso de equipe e unidade (iv) gostar do que faz, (v) confiança, (vi) compromisso, (vii) habilidade de desenvolver a melhor estratégia para si, (viii) habilidade de saber lidar com frustração, (ix) habilidade de controlar a rejeição transformando em oportunidade, (x) habilidade de lidar com a pressão, (xi) habilidade de superar a acomodação e (xii) capacidade de dar mais do que espera receber
Vieira (2015)	(i) agir de maneira eficaz e sábia, (ii) dedicação e empenho, (iii) atitude emocional na direção certa, (iv) aprender a utilizar linguagem corporal, (v) humildade, (vi) persistência e (vii) foco

Fonte: Elaboração própria

Teoricamente são inúmeras as competências apontadas pelos diferentes autores, então cabe aqui nesse estudo encaixá-las na prática.

3 Metodologia da Investigação

3.1 Tipo de Estudo/ Abordagem da investigação

Trata-se de um estudo de caráter exploratório e abordagem qualitativa. Para Gil (1991) o estudo exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Em boa parte dos casos envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e análise de exemplos com finalidade de estimular a compreensão (Selltiz et al, 1967).

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, de forma a trabalhar com o universo, crenças e valores permitindo um espaço maior para aprofundamento de relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a quantificação (Minayo, 2010). Bardin (1977) entende que a pesquisa qualitativa é válida na elaboração de deduções específicas sobre acontecimentos, podendo funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecendo categorias mais discriminantes.

Para a coleta de dados será utilizado um guião com questões abertas, designando-se por entrevistas semiestruturadas. A entrevista é pertinente para retenção de informações do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, assim como suas explicações para tal (Selltiz, 1967). Sampieri, Collado e Lucio (2006) atribui as entrevistas semiestruturadas a viabilidade de apresentar aspetos específicos sobre um tema, de maneira a permitir que o pesquisador incorpore outros temas importantes para que alcance os objetivos da pesquisa em questão. De acordo com Gil (1989), as entrevistas podem ainda, de acordo com as perguntas apresentadas ser abertas ou fechadas. As entrevistas abertas, que é o método utilizado na pesquisa, proporcionam uma maior variedade de respostas, pois são expressas de maneira livre pelo entrevistado. Dessa forma é possível ter uma percepção mais clara e ampla dos objetivos pretendidos.

3.2 Procedimentos Metodológicos

3.2.1 População/ Amostra

A população do estudo foi definida de acordo com o julgamento do pesquisador e com a abordagem a ser seguida pela pesquisa, estando estes em consonância com os objetivos a serem alcançados. Para isso os participantes selecionados foram divididos em dois grupos: o Grupo I corresponde aos profissionais de *coaching* e *mentoring*, e o Grupo II corresponde aos clientes de *coaching* e *mentoring*. No total foram entrevistados 13

participantes: 5 profissionais de *coaching* e *mentoring* e 8 clientes de *coaching* e *mentoring*.

Uma amostra deve ser representada por um número suficiente, e dependem da extensão do universo, nível de confiança estabelecido e percentagem ao qual o fenómeno se verifica (Gil, 1989). A seleção da amostra foi realizada segundo o método de amostragem sistemática por acessibilidade. Na implementação deste plano amostral, foi considerada como variável a participação em programas de *coaching* e *mentoring* para dois subgrupos selecionados: os profissionais de *coaching* e *mentoring*, e os clientes de *coaching* e *mentoring*. Utiliza-se como critérios de inclusão para o subgrupo de profissionais de *coaching* e *mentoring*:

- ✓ Ter formação em *coaching* ou *mentoring*;
- ✓ Ser um profissional ativo com ferramentas disponíveis para captar pessoas como: consultório para atendimentos personalizados, livros publicados, mídias sociais (youtube, instagram, facebook, linkedin, sites, blogs), palestras ou cursos.

Uma vez selecionados os profissionais habilitados, parte-se para a seleção dos clientes de *coaching* e *mentoring*, que serão convidados a participar voluntariamente do estudo. Para seleção da amostra foram estabelecidos alguns critérios de inclusão, como:

- ✓ Possuir idade superior a 18 anos de idade;
- ✓ Estar participando do processo de *coaching* ou de *mentoring*, ou ter concluído a programação de *coaching* ou de *mentoring* há um tempo inferior a 1 ano;
- ✓ Ter seguido corretamente as orientações do *Coach* ou *Mentor*.

3.2.2 Instrumento de recolha de dados

Foram utilizados como instrumento de recolha de dados dois guiões de entrevista, que se encontram em anexo. Estes foram divididos da seguinte forma:

- ✓ Guião I: trata-se de um guião de entrevista semiestruturada contendo um breve questionário referente a aspetos sociodemográficos, e questões que visam obter o conhecimento necessário sobre as práticas adotadas pelo profissional de *coaching* ou de *mentoring*, assim como sua percepção sobre seus clientes.
- ✓ Guião II: trata-se de um guião de entrevista semiestruturada direcionada aos usuários das ferramentas de *coaching* e *mentoring*, que contém um breve questionário referente a aspetos sociodemográficos, e questões que visam obter

respostas para compor os objetivos da pesquisa a respeito do processo de *coaching* e *mentoring* ao qual estão inseridos.

3.2.3 Forma de coleta de dados

Inicialmente, os participantes do estudo foram contatados por telefone, email, mensagens de texto e mídias sociais com o propósito de averiguar sua disponibilidade para cooperar com a pesquisa. Aos participantes foi explicado do que se tratava a pesquisa e qual seria o método de abordagem, além de assegurá-los que seria mantido o anonimato.

Após a confirmação da disponibilidade dos respectivos participantes, a forma de tratamento de dados se deu em dois momentos: o primeiro foi confirmar se os participantes atendiam os critérios de inclusão solicitados pelo estudo e agendar a forma de recolhimento de dados. No segundo momento foi enviado um *e-mail* com o guião da entrevista aos participantes que deveriam ser respondidas e devolvidas conforme a data limite estipulada. As entrevistas se estenderam pelos meses de janeiro, fevereiro e março de 2020.

Para a melhor análise das entrevistas, os participantes foram divididos em dois grupos: o grupo I foi constituído pelos profissionais de *coaching* e *mentoring*, de modo que os profissionais de *coaching* foram identificados com os termos C1,C2 e C3, e os de *mentoring* por M1 e M2; o grupo II correspondia à seus respectivos clientes, de modo que os coachees foram identificados com o termo CC1,CC2 e, assim sucessivamente, e os *protégés* foram identificados com o termo CM1, CM2 e, assim sucessivamente.

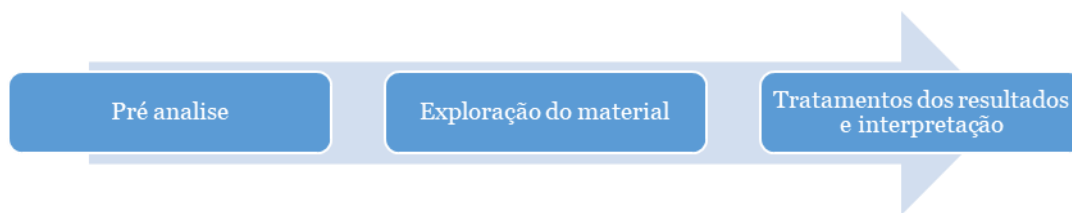
3.2.4 Análise de dados

Para a análise de dados, levando em consideração o tipo de pesquisa, foi utilizado a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), é caracterizada como um conjunto de técnicas que envolve a avaliação das comunicações com objetivo de obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, evidências que permitam a conclusão de conhecimentos às variáveis inferidas destas mensagens.

De forma mais específica foi aplicada uma análise de conteúdo categorial temática. A análise categorial temática consiste em perceber os núcleos de sentido que fazem parte das mensagens e cujo aparecimento indique relação com o objectivo analítico do estudo, o que permite uma análise sistemática através de diferentes considerações (Bardin, 1977).

A organização da análise respeitou as fases cronológicas determinadas por Bardin (1977) conforme mostra a figura 5. Com o propósito de obter a melhor interpretação possível das entrevistas diante os objetivos e questões definidos para a pesquisa, foram estabelecidos quatro pontos principais para o tratamento dos resultados: visão geral do *coaching* e *mentoring*, benefícios competências desenvolvidas com as ferramentas *coaching* e *mentoring*, o papel da inteligência emocional no processo e o sucesso na perspectiva dos envolvidos.

Figura 5: Três pólos cronológicos de análise de conteúdo.



Fonte: Bardin (1977)

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização dos participantes

A primeira etapa da pesquisa consistiu em entrevistar os profissionais de *coaching* e *mentoring* que aceitaram participar do estudo, o qual fazem parte do grupo I. Para a realização da segunda etapa, foi necessário a indicação dos clientes por parte dos profissionais envolvidos. Estes são os denominados *coachees* e *protégés*, e constituem o grupo II.

O grupo I foi composto por 5 participantes, dos quais 3 eram profissionais de *coaching*, e 2 eram profissionais de *mentoring*. Todos os participantes apresentavam mais de um curso profissional voltado para área do *coaching*, mesmo os profissionais que exerciam o *mentoring*, para além do tempo de experiência, como mostra a tabela 7. Quanto ao tempo de atuação, os profissionais de *coaching* apresentaram entre 1 a 13 anos de experiência, enquanto os de *mentoring* apresentaram ambos 6 anos de experiência.

Tabela 7: Habilitações específicas do grupo I para atuar na área do *coaching/mentoring*.

COACHING	MENTORING
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Coach Integral Sistêmico;</i> ✓ <i>Analista de Perfil comportamental;</i> ✓ <i>Orador e Palestrante;</i> ✓ <i>Extensão Universitária e Profissional em Coaching;</i> ✓ <i>Self Coaching;</i> ✓ <i>Coaching Internacional;</i> ✓ <i>PNL.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Coaching e Mentoring ISOR;</i> ✓ <i>Certified NLP Practitioner;</i> ✓ <i>Certified Hypnotist pela American Alliance of Hypnotists, Certified Law of Attraction Wealth Practitioner, Certified Hypnotic Communicator;</i> ✓ <i>Certified Belief Clearing Practitioner ;</i> ✓ <i>PNL e hipnose</i> ✓ <i>Linguagem de influência e analista de perfil comportamental.</i>

Fonte: Elaboração própria

Como motivação para atuar na área, todos os participantes do grupo I apresentavam um sentido de identificação e o desejo de ajudar outras pessoas a desenvolverem as competências humanas necessárias para alcançarem resultados bem sucedidos em suas vidas. Com relação a forma de atuação dos profissionais, como detalhado na tabela 8 todos demonstraram ser bastante ativos no desenvolvimento de suas atividades.

Tabela 8: Visão geral dos participantes do grupo I

	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	FERRAMENTAS
COACHING	C1 46 a mais	Feminino	Mestrado	Pedagogia	Atendimentos individuais e treinamentos empresariais

	C2	26-35	Feminino	Licenciatura	Contabilidade	Atendimentos individuais, palestrante, conteúdo atualizado em mídias sociais como facebook e instagram
	C3	46 a mais	Masculino	Licenciatura	Gestão	Atendimentos individuais, treinamentos, palestrante, empresário, conteúdo atualizado em mídias sociais como facebook, instagram, youtube e linkedin
MENTORING	M1	36-45	Masculino	Técnico	Marketing e Área Têxtil	Atendimento individual, formador profissional, escritor de 13 livros voltados ao desenvolvimento humano, palestrante, possui conteúdo atualizado em mídias sociais como youtube, facebook, instagram e linkedin.
	M2	46 a mais	Feminino	Pós graduação	Especialização em Consultoria Empresarial	Atendimento individual, treinamentos empresariais, palestrante, desenvolve ebooks, possui conteúdo atualizado em mídias sociais como blog, facebook, instagram, linkedin, spotify e soundcloud

Fonte: Elaboração própria

O grupo II foi composto por 8 participantes, dos quais 5 eram *coachees* e 3 eram *protégés*. Todos os entrevistados preencheram os pré requisitos para participar da pesquisa, em sua maioria apresentaram idade entre os 26-35 anos e estavam sendo acompanhados por profissionais em um intervalo de 2 meses a 4 anos, conforme detalhado na tabela 9. Todos os participantes relataram mudanças positivas consideráveis em suas vidas, mesmo os que estão sendo acompanhados a pouco tempo, o que demonstra desde já o quão eficiente são tais ferramentas no desenvolvimento humano.

Tabela 9: Visão geral dos participantes do grupo II

	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	PROFISSÃO	APOIO
COACHI	CC1	26-35	Masculino	Licenciatura	Contabilidade	Representante comercial de indústria
						3 meses

						farmacêutica	
	CC2	26-35	Feminino	Licenciatura	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	2 meses
	CC3	26-35	Feminino	Técnico	Recursos Humanos	Analista Financeira	2 meses
	CC4	26-35	Feminino	Pós graduação	Pós Graduação Auditoria	Contabilista	4 anos
	CC5	26-35	Feminino	Licenciatura	Farmácia	Empresária e Esteticista	6 meses
MENTORING	CM1	46 a mais	Feminino	Técnico	Estética	Empresária e Esteticista	2 meses
	CM2	36-45	Feminino	Mestrado	Gestão de empresas	Diretora Financeira	2 meses
	CM3	26-35	Masculino	Técnico	Engenharia Elétrica	Chefe de departamento	2 anos

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas

4.2.1 Visão geral do *coaching* e *mentoring*

É fundamental para pesquisa compreender as razões que levam as pessoas a procurarem as ferramentas investigadas. Como explanado através da revisão bibliográfica, a busca pelos processos de *coaching* e *mentoring* se dá por inúmeras razões, muitas das quais são associadas ao desenvolvimento de habilidades pessoais, aprendizagem profissional, resultado positivo na carreira, expansão da performance, dentre outras (Lankay e Scandura, 2002; Matta, 2008), ou seja, a grande maioria dos clientes buscam resultados positivos relacionados ao âmbito profissional e desenvolvimento emocional.

Através da visão dos profissionais de *coaching* e *mentoring* foi possível identificar um conjunto de diferentes fatores. No *coaching*, uma das motivações destacadas foi “a busca pelo desenvolvimento humano”, referiu o entrevistado C1; o entrevistado C2 indicou “a prosperidade financeira e saúde”; e o entrevistado C3 apontou a busca pela “felicidade e resultados”. No processo de *mentoring*, o entrevistado M1 evidenciou “a prosperidade financeira”, ressaltando que “Os clientes buscam maiores rendimentos e

procuram ajuda para alcançar essa meta. Existe ainda aqueles que buscam auxílio na harmonia conjugal, realização profissional, saúde e bem-estar, equilíbrio emocional e expansão espiritual”; e o entrevistado M2 salientou: “Na mentoria de liderança prevalece o objetivo de desenvolvimento de determinadas competências. Na mentoria de planejamento prevalece o desenvolvimento emocional e mudança de alguns elementos comportamentais”.

Com objetivo de estabelecer uma relação com as fases descritas nos processos de *coaching* e *mentoring* no referencial teórico, por Hudson (2012) e Zachary e Koestenbaum (2005), respectivamente; e as que são de fato desenvolvidas na prática, pôde-se perceber que não houve uma uniformidade de resposta dos entrevistados. No *coaching*, apenas o entrevistado C1 evidencia fases específicas para o seu processo com os *coachees*, e que se assemelham com as descritas por McLean e Hudson (2012), que consiste em: primeiramente análise de perfil comportamental, seguida de um diagnóstico do estado atual do cliente, onde este então é instigado a trazer de forma consciente as crenças limitantes que estão impedindo seu progresso, e por fim é traçado um plano de ação para buscar sua alta performance. Os demais entrevistados não apontaram fases específicas, apenas retratam cada processo como único, onde contam com o auxílio de ferramentas específicas durante o processo que são aplicadas conforme a necessidade e o momento de evolução particular de cada cliente.

No *mentoring*, nenhum dos entrevistados seguia propriamente o modelo apontado por Zachary e Koestenbaum (2005). O entrevistado M1 destaca que seu processo é desenvolvido através de um método personalizado, que consiste em três fases específicas: “A primeira consiste na transformação interior, a segunda o alinhamento energético e a terceira é a execução de ações inspiradas”, referiu o entrevistado M1. Para além disso, afirma utilizar uma grande diversidade de ferramentas, tanto específicas de *mentoring* como de *coaching*, ressaltando sempre que as ferramentas são ajustadas e personalizadas conforme a realidade de cada um. O entrevistado M2 também afirmou fazer uso de métodos personalizados com fases específicas para o desenvolvimento do seu trabalho de mentoria, que abrange a mentoria de liderança e a mentoria de planejamento, porém não as detalhou; indicou apenas as ferramentas utilizadas para auxiliar o processo: “Na mentoria uso a PNL, análise comportamental, metodologia de identificação e ressignificação de crenças, perdas e ganhos, *roadmap*, e análise interna e externa”.

Ambos processos envolvem uma transformação completa do ser humano, e levando em consideração os oito pilares destacados por Alves (2014), nomeadamente: espiritual,

familiar, financeiro, profissional, saúde, lazer, conjugal e intelectual; e o facto destes refletirem na conscientização e na forma de trabalho dos profissionais, que podem recorrer ao desenvolvimento de ações específicas para cada pilar da vida humana, obteve-se uma visão dessa abordagem tanto dos profissionais como dos clientes.

Com relação a maneira como o processo de *coaching* é conduzido no aspecto citado acima, os entrevistados C1 e C3 confirmaram o uso dos pilares da vida humana como parte do processo. “As ações são desenvolvidas inteiramente pelo cliente, o *Coach* apenas facilita o processo”, afirmou o entrevistado C3; os entrevistados C2 e M2 afirmaram desenvolver o seu trabalho respeitando a individualidade de cada cliente, “Respeito as crenças dos clientes, e em casos específicos ressignificamos os pilares, se houver necessidade”, pontuou o entrevistado C2. Enquanto o entrevistado M1 elucida: “O processo é sempre holístico: umas áreas dependem das outras. Embora existam sempre ações para cada uma das áreas que o cliente pretende melhorar, a minha abordagem é fomentar um equilíbrio sem descuidar de nenhum pilar. É através de um processo de harmonia em todos os pilares que se alcança o bem estar que o cliente procura. É necessário criar um cenário onde exista tempo para tudo”.

Relativamente aos clientes de *coaching*, mesmo o que não foi submetido ao processo de desenvolvimento de ações para cada pilar da vida humana, pôde notar benefícios associados a cada um deles. A maioria dos *coachees* notou uma melhoria em cada pilar, ressaltando sempre que as ações estão ainda a serem desenvolvidas para obter o máximo de aproveitamento possível da ferramenta. Alguns dos benefícios citados em cada pilar foram:

- ✓ Espiritual: Maior proximidade com preceitos religiosos, busca por maior proximidade com Deus, leitura da Bíblia e maior sentido de conexão com algo maior.
- ✓ Familiar: Maior proximidade e tempo de qualidade com a família, desenvolvimento de respeito e compreensão uns com os outros.
- ✓ Financeiro: capacidade de ganhar mais, usufruir do dinheiro de diferentes maneiras como: guardar, investir e doar; e maior controle financeiro.
- ✓ Profissional: maior capacidade de gerar resultados, alavancamento da carreira, maior segurança das próprias ações, maior sentido de capacidade e de mais valia, foco em fazer o que ama e melhoramento das relações dentro da organização.
- ✓ Saúde: maior importância para esse pilar, buscando um estilo de vida mais saudável que possa refletir no bom desempenho das tarefas diárias.

- ✓ Lazer: desenvolvimento de tempo de qualidade com amigos, maior seletividade com círculo de amigos, maior equilíbrio e responsabilidade para aproveitar a vida, desenvolvimento de atividades mais construtivas e expansão da consciência, desligando-se piloto automático.
- ✓ Conjugal: maior perceptividade e consciência nas relações, desenvolvimento de respeito, admiração, amor e segurança para com o parceiro.
- ✓ Intelectual: busca contínua por novos conhecimentos, maior capacidade de leituras produtivas, maior participação em cursos e busca por autoconhecimento.

Os entrevistados CM1 e CM2 apontaram de forma muito geral melhorias em todos os pilares, e enfatizaram ainda que é um trabalho de contínuo desenvolvimento. O entrevistado CM3 cujo mentor não trabalha especificamente com o desenvolvimento de ações para cada pilar, observou o melhoramento de apenas três dos pilares citados: profissional, familiar e conjugal; este afirma “Uma das principais lições do *mentoring*, foi primeiramente o conhecimento das minhas próprias características e a melhor forma de aplicá-las. Os resultados foram positivos no sentido de entender as reações das pessoas e as ações delas comigo”.

4.2.2 Benefícios e competências desenvolvidas com as ferramentas *coaching* e *mentoring*

Apesar de não haver um parâmetro que mensure os resultados advindos do *coaching* e *mentoring*, é notável nas pesquisas emergentes que há uma concordância quanto aos benefícios associados as práticas, entretanto, a medida que exploram e promovem o potencial humano, ocorre uma expansão e aumento do alcance dessas ferramentas. Nesse sentido, ainda é relevante a percepção do seu impacto na vida de seus clientes.

Para obter uma compreensão dos benefícios de forma mais abrangente foram analisados a autopercepção dos clientes e a percepção dos profissionais. Todos os participantes notaram resultados positivos associados as práticas, a tabela 10 apresenta os benefícios mais comuns observados pelos envolvidos:

Tabela 10: Benefícios do *coaching* e *mentoring* da perspectiva dos envolvidos

	COACHING	MENTORING
PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expressão de tranquilidade e leveza ✓ Autoconsciência ✓ Capacidade de amar-se 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade emocional ✓ Realização profissional ✓ Harmonia no casamento ✓ Maior Fluxo financeiro

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização financeira ✓ Cuidados com a saúde física ✓ Cuidados com a saúde espiritual ✓ Maior respeito com o próximo ✓ Felicidade ✓ Bem-estar ✓ Auto-estima ✓ Sentido de realização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhor qualidade de sono ✓ Mais saúde e vitalidade ✓ Maior produtividade ✓ Maior leveza e suavidade com a vida ✓ Resignificação de crenças limitantes ✓ Resolução de conflitos familiares ✓ Auto-estima ✓ Alegria ✓ Motivação ✓ Maiores reconhecimentos profissionais ✓ Aumento salarial ✓ Maior satisfação pessoal
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades interpessoais ✓ Habilidades técnicas na profissão ✓ Melhor relacionamentos pessoais ✓ Maior foco para alcançar objetivos ✓ Diminuição da ansiedade ✓ Maior organização ✓ Controle de gastos financeiros ✓ Hábitos de leitura ✓ Expansão da consciência ✓ Proatividade ✓ Maior orientação para definição de metas ✓ Resiliência ✓ Autoconsciência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhor gerenciamento no âmbito organizacional ✓ Sintonização com a visão de negócio da organização ✓ Maior produtividade ✓ Visão mais positiva da vida ✓ Estabilidade emocional ✓ Maior concentração e energia ✓ Maior foco ✓ Maior disciplina no trabalho ✓ Autoconsciência ✓ Equilíbrio entre vida pessoal e profissional ✓ Maior sentimento de gratidão ✓ Maior auto-estima ✓ Maior senso de competência e importância no ambiente organizacional ✓ Aprimoramento de competências técnicas na profissão ✓ Aprendizagem contínua e rápida

Fonte: Elaboração própria

Assertivamente, os benefícios obtidos através dos programas de *coaching* e *mentoring* são conduzidos de acordo com os objetivos pretendidos por cada indivíduo em busca do

sucesso pleno. Diretamente interligado a esse facto, está a transformação do indivíduo através do desenvolvimento ou aprimoramento das competências necessárias para que isso se concretize.

Tendo em mente que os processos englobam indivíduos de diversas áreas de atuação profissionais, inseridos em culturas organizacionais específicas, e que existem habilidades mais ou menos adequadas para cada contexto e cada necessidade, não há como generalizar todas as competências necessárias para obter sucesso em todas as áreas de atuação, o que se pode obter é uma base de referência, onde são destacadas as competências mais essenciais para lograr sucesso. Este facto foi ressaltado pelos profissionais participantes da pesquisa. Diante do exposto, a tabela 11 apresenta as competências mais comuns apontadas pelos profissionais e as desenvolvidas pelos seus respectivos clientes.

Tabela 11: Competências desenvolvidas através do *coaching* e *mentoring* na perspectiva dos envolvidos

	COACHING	MENTORING
PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade emocional, espiritual, mental e física ✓ Inteligência emocional ✓ Capacidade de liderança ✓ Comunicação de excelência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades técnicas inerentes à área de atividade ✓ Qualidade de comunicação ✓ Desenvolvimento do sistema emocional ✓ Estabilidade familiar e conjugal ✓ Melhoria de hábitos alimentares ✓ Saúde física ✓ Desenvolvimento da espiritualidade ✓ Proatividade
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconsciência ✓ Foco ✓ Maior produtividade ✓ Melhoria de relacionamentos ✓ Reprogramação de crenças de merecimento ✓ Maior senso de capacidade e identidade ✓ Melhor comunicação ✓ Autoconfiança ✓ Habilidades de organização e planejamento ✓ Habilidades técnicas específicas a profissão 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior foco e ação ✓ Aumento do conhecimento e rapidez de aprendizado ✓ Habilidades técnicas específicas ✓ Autoconsciência ✓ Respeito ao próximo ✓ Melhoria de relacionamentos ✓ Capacidade de reflexão ✓ Competências de análise e planejamento ✓ Maior capacidade de comunicação

Fonte: Elaboração própria

Durante os processos é possível o desenvolvimento de diversas competências ou habilidades, algumas dessas, não são pontualmente relacionadas as carreiras profissionais, mesmo que sejam de fundamental importância para obtenção dos resultados em geral; enquanto outras, já apresentam uma maior relevância na aplicação no ambiente organizacional. Levando isto em consideração, os clientes entrevistados assinalaram as que julgaram essenciais no desempenho de suas carreiras.

As competências essenciais na prática da profissão citadas pelos *coachees* foram: reprogramação de crenças fortalecedoras, autoconfiança, autoconhecimento, mais proatividade, capacidade de lidar com pressões, criatividade, inovação, organização e planejamento, paixão pela profissão, habilidades informáticas e estabilidade emocional. Através das competências, os *coachees* atingiram uma maior eficácia no desenvolvimento de suas atividades no trabalho, maior credibilidade no exercício de suas funções, o aumento da autoconfiança levou-os a tomarem decisões mais assertivas diariamente, o melhor direcionamento dos esforços gerou mais resultados e o aprimoramento das relações com a equipa levou a construção de um ambiente de trabalho mais agradável.

Já os *protégés* assinalaram competências como: facilidade em alcançar metas, desenvolvimento de conhecimentos específicos à profissão, maior coragem e confiança, maior percepção e sincronização com o cenário organizacional, visão mais expandida na área de negócios, determinação, persistência, independência, maior capacidade de resolução de problemas, maior colaboração com os colegas de trabalho, melhor trabalho em equipa e habilidades de liderança. Por meio das competências, os *protégés* puderam observar que: o entusiasmo e a confiança na atividade desempenhada permitiu a obtenção de resultados com mais fluidez; através de uma percepção mais ampla do negócio foi possível sair da zona de conforto e expandir a área de atuação, aumentando os rendimentos obtidos; a liderança e o melhoramento do trabalho em equipa contribuíram para um ambiente organizacional mais agradável e expansão dos negócios.

4.2.3 O papel da inteligência emocional nos processos *coaching* e *mentoring*

A inteligência emocional é uma ferramenta impulsionadora da autorregulação do indivíduo, e aliada ao desenvolvimento de habilidades e a promoção de ações assertivas, pode facilitar a obtenção de resultados e do sucesso pleno. Sendo esta, uma

ferramenta inerente ao potencial do ser humano, faz parte do escopo de atuação dos processos de *coaching* e *mentoring* na medida em que atuam com a expansão das capacidades humanas.

Todos os profissionais foram unânimes em afirmar que seus clientes usufruíram de uma evolução considerável da inteligência emocional. Os profissionais de *coaching* notaram de seus clientes uma maior flexibilização ao lidar com as situações diárias, maior consciência em relação a si mesmo, despertando para seu potencial, e também em relação aos outros, desenvolvendo maior respeito e compreensão.

Os profissionais de *mentoring* ressaltam que todo comportamento é gerado pela emoção, e por isso este talvez seja um dos primeiros pontos de melhoria no processo. Uma vez que, “Não há mudança de comportamento sem o componente da inteligência emocional”, pontuou o entrevistado M2, sendo estes fatores correlacionados. O entrevistado M1 confirma a importância da inteligência emocional no seu processo de atuação: “ Já que a primeira etapa do processo é dedicada à gestão emocional (transformação interior), ao fim do primeiro mês é perceptível que o cliente alcança um equilíbrio emocional significativo. Todos eles afirmam que conseguem gerir melhor os seus conflitos internos e externos, a influência das outras pessoas, os problemas do dia a dia, a pressão profissional, o stress familiar, etc”, e acrescenta ainda que: “Trabalhando nosso interior, conseguimos encontrar novos mecanismos para viver em harmonia”.

Analisando a perspectiva dos *coachees* e *protégés*, percebe-se como a inteligência emocional funciona como um pilar para a construção e solidificação dos resultados durante os processos. Os *coachees* relataram que o processo de aperfeiçoamento da inteligência emocional além de possibilitar um maior controle emocional, os capacitou na identificação e direcionamento das emoções a favor dos objetivos definidos. Tais fatos mostram como a inteligência emocional é fundamental para poder aplicar na prática o que se aprende no processo de *coaching* e gerar as mudanças de comportamento necessárias para obter resultados positivos. Outros benefícios citados pelos *coachees* foram: melhora na tomada de decisões, mais consciência consigo e com outros, melhora das falhas/defeitos e maximização das qualidades e competências.

Tal como citado pelos *coachees*, com os *protégés* não foi diferente. Em seus relatos, a inteligência emocional parece estar conectada com uma maior habilidade em lidar com as próprias emoções, a compreender as das pessoas ao redor, e a gerir as emoções a seu favor. Os *protégés* também relataram outros benefícios advindos do aprimoramento da

inteligência emocional, como: maior capacidade de lidar com o stress, mantendo um estado de calma e naturalidade diante situações de tensão, maior capacidade na execução dos seus trabalhos, maior empatia, senso de conexão e respeito pelo mundo ao redor.

4.2.4 O sucesso na perspectiva dos envolvidos

Como o termo “sucesso” apresenta um leque diversificado de denominações, onde cada uma apresenta-se carregada com percepções individuais, foram colhidas para a pesquisa as opiniões de todos os participantes a respeito do seu conceito.

Para os profissionais de *coaching*, o sucesso é definido pelo que se acredita e valoriza, e com isso em mente é possível partir para uma decisão e uma busca contínua por realização. O entrevistado C2 acrescenta ainda que “Sucesso é você estar feliz com o que constituiu, partindo do princípio que onde há amor próprio, cria-se empatia e respeito com os que o cercam”, realçando assim o estado de felicidade. Para os profissionais de *mentoring* o sucesso está associado ao sentimento de satisfação e surge quando se tem um objetivo claro na mente, e se busca todos os dias executar ações, mesmo que pequenas, na direção da sua realização. O entrevistado M1 pontua que: “Ter sucesso não é chegar à linha da meta, é caminhar com firmeza na direção correta. Cada pequena vitória já é sinônimo de sucesso”.

Os conceitos obtidos pelos clientes de *coaching* e *mentoring* se assemelharam em alguns aspectos, principalmente quando associam o sucesso aos sentimentos de realização, reconhecimento, paz e felicidade. Para os entrevistados CC1, CC2 e CC5, o sucesso está relacionado ao fato de traçar objetivos e metas e conseguir lograr êxito nelas; enquanto que, para os entrevistados CC3 e CC4 o sucesso é compreendido como a possibilidade de viver uma vida abundante e em harmonia em todas as áreas da nossa vida, como: família, relacionamentos interpessoais, trabalho e intelecto.

A percepção dos *protéges* divergiu em alguns aspectos: enquanto os entrevistados CM1 e CM2 conceituaram o sucesso como algo adquirido através de cada ação dada em direção a realização dos objetivos estabelecidos, o que leva o indivíduo a um estado de felicidade e realização; o entrevistado CM3 indaga que “O sucesso é atingir um objetivo específico com êxito dentro de um plano estabelecido”, sendo desta forma obtido apenas com a realização integral dos objetivos traçados. Um fato interessante observado por alguns participantes nesse aspecto, foi o desejo de continuar expandindo sua busca por mais resultados além dos inicialmente definidos.

Relativamente a eficácia dos processos de *coaching* e *mentoring* observados pelos seus respetivos clientes, todos deram um feedback positivo. Porém com relação as metas e objetivos traçados, a opinião ficou dividida. A maioria dos clientes de *coaching* já atingiram os seus objetivos. Tais resultados foram possíveis devido ao incentivo do processo em manter o foco dentro do plano de ação e através da supervisão eficiente do *Coach*, este fato também fez com que os clientes obtivessem resultados positivos associados a outros aspectos inicialmente não contidos no programa, como indica o entrevistado CC5: “Contratei para uma finalidade, porém para a engrenagem funcionar, todos os aspectos e sentidos da minha vida foram alterados e ajustados”. Os clientes de *mentoring* argumentaram que seus objetivos e metas estão sendo trabalhados e já estão na direção certa para serem concretizados. O entrevistado CM3 atesta também que “No momento inicial do processo havia bastante instabilidade e com o *mentoring* foi possível realçar um equilíbrio profissional e saber exatamente em que se aprimorar” trazendo então um correto direcionamento de ações.

Diante do exposto, através do julgamento dos profissionais, foi possível obter uma visão geral de como são avaliados os resultados obtidos com as ferramentas na vida profissional dos clientes. No que diz respeito ao *coaching*, dois aspectos foram ressaltados como fundamentais pelo entrevistado C3: “A mudança de comportamento e os resultados gerados”. O entrevistado C1 destaca que: “As atitudes e a constância das ações agregada aos resultados é a melhor forma de mensurar esse impacto. O que determina o sucesso do *coaching* é a capacidade de se colocar no lugar do outro e a certeza da sua missão”. Então, pode-se compreender que a mudança do padrão comportamental para um cenário onde haja uma percepção expandida de si e dos outros, juntamente com a confiança e a certeza do objetivo, permitem aos profissionais a confirmação do sucesso durante o processo.

No que concerne ao *mentoring*, foram apresentados métodos diferenciados na avaliação dos resultados. O entrevistado M1 aplica um autodiagnóstico em que o cliente avalia sua progressão ao longo do processo: “Nessa avaliação é possível compreender o impacto que todo o trabalho teve na vida do cliente” e acrescenta ainda que “O sucesso da mentoria é determinado pela relação de parceria com o cliente, em que ele, traça estratégias que após implementadas, fomentam a obtenção de resultados”. O entrevistado M2 procede a avaliação com a aplicação de um teste de perfil antes e ao final do processo, em que visualiza a evolução no desenvolvimento das competências e resultados dos indicadores contidos nele. “Vejo se as promoções desejadas no trabalho são alcançadas, avalio se o planeamento foi feito, se as ações planeadas foram

realizadas conforme o planejado e se o resultado foi alcançado”, afirma o entrevistado M2.

Do ponto de vista dos clientes de *coaching* e *mentoring*, todos relataram que os processos contribuíram para o sucesso de suas vidas, tanto a nível profissional como pessoal. Dentre as mudanças obtidas através dessas ferramentas para a concretização dos resultados almejados, o entrevistado CC1 apontou “desenvolvimento de habilidades interpessoais e inerentes a profissão”, os entrevistados CC1 e CC5 ressaltaram uma melhora no relacionamento com as pessoas, o entrevistado CC2 aponta “Maior segurança, maior sentimento de competência, mais capacidade de resolução de questões”, o entrevistado CC4 resalta “Maior organização com relação a prazos, melhora no tempo de realização de atividades” e o entrevistado CC5 refere ainda maior senso de valorização do trabalho executado.

Com relação ao *mentoring*, o entrevistado CM1 apontou “Maior confiança, maior sentimento de satisfação com o trabalho, aumento de resultados no trabalho melhora no relacionamento conjugal, maior alegria, mais paz e energia”, o entrevistado CM2 referiu também maior satisfação com o trabalho, mais energia e acrescentou ainda: “Visão expandida para novos resultados no trabalho e maior valorização do trabalho executado”, o entrevistado CM3 aponta: “Maior capacidade analítica, estabelecimento dos próprios limites, otimização de recursos disponíveis, melhora na comunicação e diplomacia com membros da equipa e melhora na tomada de decisões em grupo”.

O sucesso não é algo que se obtém do dia para a noite, podendo este resultar de uma transformação e reprogramação acelerada do ser humano. Diante do exposto, e tendo a consciência que qualquer processo que induz o ser humano a sair da zona de conforto, gera um sentimento de dificuldade, tornou-se interessante a observação das características de caráter inerentes aos clientes de *coaching* e *mentoring*, para que os processos corresse bem. Tais características foram anteriormente apontadas por Robbins (2009) como: a paixão pelo que se faz, a crença em si mesmo, a estratégia como forma de organização, a clareza de valores, a energia e vitalidade física, o poder da união com as pessoas ao redor e o domínio da comunicação; as quais encontram-se em correto alinhamento com os indivíduos entrevistados.

Alguns *coachees* demonstraram que já possuíam determinadas características que facilitaram o transcender dos seus processos, dentre essas o entrevistado CC2 aponta: “A persistência e determinação”, e o entrevistado CC4 destaca: “O sentimento de desafio e a curiosidade em superar os próprios limites”. Entretanto, a maioria das

características que contribuíram na solidificação dos seus objetivos foram aprimoradas e desenvolvidas durante o processo: o entrevistado CC1 aprendeu que o entusiasmo e motivação vinham de dentro de cada um, mas que através de ferramentas e de exercícios que focavam na liberação hormonal era possível manter-se entusiasmados e motivados com uma maior constância; o entrevistado CC2 afirma que o otimismo veio com a confiança na recompensa futura; o entrevistado CC3 refere que a empatia ajudou no respeito a opinião alheia; e o entrevistado CC5 aponta que desenvolvimento da capacidade de planejamento manteve a confiança na geração dos futuros resultados.

As percepções obtidas dos *protégés* foram semelhantes às dos *coachees*. Dentre as características de caráter já possuídas por estes, o entrevistado CM1 ressaltou: “A firmeza e a motivação”, o entrevistado CM2 apontou “A autoconfiança” e o entrevistado CM3 “A honestidade, determinação, e a confiança nos resultados futuros”. O decorrer do processo permitiu a esses uma nova forma de perceber os fatos, instigando-os a aumentar sua sensibilidade, desenvolver mecanismos de ação e de visualização dos objetivos; para além de trabalhar a apuração de crenças de merecimento e o autoaperfeiçoamento contínuo.

O ser humano é uma criatura com um potencial ilimitado, entretanto, para acessar os seus estados de riqueza de recursos necessita estabelecer determinadas crenças e valores, e para isso, como dito anteriormente por Robbins (2009) e Vieira (2015), é de suma importância conhecer as crenças que sustentam e direcionam o indivíduo para os resultados desejados, de forma a contribuir no delineamento das estratégias mais favoráveis.

Nesse sentido, com relação ao processo de *coaching*, o entrevistado C1 indicou como crenças e valores importantes “O amor, fé, ética, humildade, honestidade, disciplina, inovação e proatividade”, já o entrevistado C3 refere valores como: “A crença no sucesso do processo, a valorização do processo de crescimento e o facto de estar suscetível as mudanças no processo”; enquanto que o entrevistado C2 trabalha com a ideia de que não deve haver a influência de qualquer tipo de crença sobre o *coachee*, e sim deve haver o respeito com a sua individualidade, sendo essas ressignificadas somente se for necessário.

Para os mentores, são três as crenças e valores fundamentais que garantem seu sucesso: o entrevistado M2 destaca “O respeito com o outro é o principal valor para obter êxito, aliado ao respeito por si mesmo”, e o entrevistado M1 acrescenta: “A confiança no mentor e o comprometimento em implementar as mudanças definidas

durante o processo”. Uma vez que o cliente confia plenamente no profissional, cria-se uma parceria, o que facilita na execução das orientações propostas pelo plano de acção. Ainda de acordo com o entrevistado M1 “o mentor faz 50% e o cliente faz os outros 50% do processo”.

Por fim, e ainda em consonância com o citado anteriormente, a tabela 12 mostra as crenças e valores desenvolvidos pelos clientes de *coaching* e *mentoring* durante seus processos. Somente o entrevistado CM3 alegou não ter desenvolvido crenças e valores durante o processo de *mentoring*, este afirma apenas ter percebido as que possui atualmente, nomeadamente: honestidade, liberdade e colaboração.

Tabela 12: Crenças e valores desenvolvidos pelos clientes de *coaching* e *mentoring*

PROCESSO	CRENÇAS E VALORES
COACHING	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crenças de identidade ✓ Crenças de capacidade e merecimento ✓ Visão positiva da vida e das situações ✓ Capacidade de agir na direção correta ✓ Foco ✓ Busca pelo aperfeiçoamento e excelência ✓ Comprometimento e fé ✓ Confiança
MENTORING	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reprogramação mental ✓ Desenvolvimento espiritual ✓ Autocontrole ✓ Crenças de gratidão ✓ Autoapreciação ✓ Capacidade de usar o essencial ✓ Autoconsciência ✓ Confiança ✓ Visão positiva da vida e das situações ✓ Busca pelo aperfeiçoamento

Fonte: Elaboração própria

4.3 Discussão dos resultados

A partir da análise de conteúdo das entrevistas foi possível obter um conjunto de dados suficiente que auxiliaram e suportaram a compreensão de boa parte do conteúdo abordado no referencial teórico. Porém, o foco principal da pesquisa foi elencar as competências que são desenvolvidas durante os processos de *coaching* e *mentoring*, buscando compreender como auxiliam os indivíduos à alcançarem sucesso profissional;

para isso, teve como base de referência o modelo de análise elaborado a partir de diversos autores pesquisados, no qual pôde-se confirmar quase a totalidade das variáveis, como mostra a tabela 13, onde o símbolo “X” representa o desenvolvimento das competências em cada processo.

Tabela 13: Quadro comparativo das competências necessárias para alcançar sucesso e as competências desenvolvidas nos processos de coaching e mentoring

AUTOR	COMPETÊNCIAS PARA ALCANÇAR SUCESSO	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO COACHING	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO MENTORING
Kampa e White (2002)	Aumento do conhecimento	X	X
	Aumento da autoconsciência e do desenvolvimento	X	X
	Liderança mais efetiva	X	X
Goleman (2001)	Autoconfiança	X	X
	Iniciativa	X	X
	Persistência	X	X
	Capacidade de persuasão		
	Autorregulação	X	X
Lindegaard (2011)	Capacidade de conduzir times		X
	Habilidade de comunicação	X	X
	Otimismo	X	X
	Crença na mudança	X	X
	Habilidade de lidar com incerteza		X
	Paixão pelo que faz	X	X
	Senso de urgência		
Whitmore (2010)	Maior produtividade	X	X
	Melhoria dos relacionamentos	X	X
	Trabalho em equipa	X	X
	Diálogo coerente		
	Foco e ação	X	X
	Melhoria da memória e prazer		X
	Aprendizado mais rápido		X
	Autorresponsabilidade	X	X
	Criatividade	X	
	Maior rapidez e eficiência na obtenção de respostas	X	X
	Adaptabilidade e flexibilidade	X	X
	Automotivação	X	X
Rawson (2000)	Compreensão e interação com os outros	X	X
Bachkirova,	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	X	X

Arthur e Reading (2015)	Capacidade de resolver problemas	X	X
	Capacidade de refletir sobre perspectivas diversas	X	X
Robbins (2009)	Saber o que quer para si	X	X
	Autocontrole	X	X
	Senso de respeito, apreciação pelas pessoas, senso de equipa e unidade	X	X
	Compromisso	X	X
	Saber desenvolver a melhor estratégia para si	X	X
	Saber lidar com frustração		
	Habilidade de controlar a rejeição		
	Habilidade de lidar com pressão	X	X
	Habilidade de superar a acomodação	X	X
	Capacidade de dar mais do que se espera		
Vieira (2015)	Agir de maneira eficaz e sábia	X	X
	Dedicação e empenho	X	X
	Atitude emocional na direção certa	X	X
	Aprender a utilizar linguagem corporal	X	
	Humildade	X	X

Fonte: Elaboração própria

Algo que foi recorrentemente observado no estudo, e que não foi citado pelos autores acima, foi o desenvolvimento de uma certa competência espiritual e maior senso de saúde, onde os entrevistados demonstraram buscar um sentido maior para a vida, manter hábitos alimentares saudáveis e cuidar da saúde física. Tais habilidades encontram-se associadas ao dito anteriormente por McLean e Hudson (2012), quando descreveram um padrão de seis valores básicos que determinam a qualidade de vida de uma pessoa bem sucedida, nomeadamente: poder pessoal, realização, criatividade, compaixão, integridade e intimidade. Nesse caso, a responsabilidade com a saúde física e a espiritualidade estariam relacionados aos valores de realização e integridade, respetivamente. Portanto, o comprometimento com os valores básicos auxilia o indivíduo no desenvolvimento das competências citadas como um todo, e por isso também sustentam os demais resultados conquistados.

No que diz respeito ao cenário organizacional, os benefícios adquiridos com a prática de *coaching*, descritos na Tabela 2 por Passmore, Peterson e Freire (2013), e Nigro (2005), e confirmados com os entrevistados de *coaching* na tabela 10, são uma consequência do desenvolvimento das competências durante o processo, vide tabela 11, as quais, encontram-se em conformidade com o modelo de análise de competências apresentado pelos autores na tabela 6.

Tendo em vista que o *coaching* liberta o potencial das pessoas, levando-os a maximizarem seus desempenhos (Whitmore, 1992), e que este fato está associado a mensuração da sua eficácia (Nigro, 2005), pode-se dizer então que os resultados concretizados pelos envolvidos em seus processo são suficientes para comprovar que obteve-se sucesso profissional a partir do uso dessa ferramenta.

Relativamente ao *mentoring* no cenário organizacional, seus benefícios descritos na figura 3 por Passmore et al. (2013) estão em sua maioria em conformidade com os observados pelos entrevistados de *mentoring* na tabela 10, porém foi possível perceber uma maior abrangência da sua aplicação, principalmente no que diz respeito às questões pessoais citadas, em que os clientes experienciaram: uma maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, maior harmonia no casamento, resolução de conflitos familiares, autoconsciência, maior concentração, foco, energia, saúde, vitalidade e gratidão para com a vida.

Outros aspectos que foram abordados como essenciais na prática do *mentoring* por Passmore et al (2013), mas que não foram observados na pesquisa foram: a maior exposição e visibilidade aos indivíduos de altos cargos e maior acessibilidade de patrocínio. Acredita-se que este fato ocorreu porque os mentores não estão inseridos na mesma organização que os seus clientes, o que foge ao escopo de aplicação apontado por Passmore et al (2013), entretanto, encontra-se em conformidade com o definido por Zachary & Koestenbaum (2005), onde não são apresentadas limitações no que concerne aos relacionamentos entre mentores e *protégés*.

Os resultados concretizados pelos envolvidos nesse processo são satisfatórios para crer que refletiram no sucesso em suas carreiras profissionais, o que está em conformidade com Zachary & Koestenbaum (2005), quando afirmam que, com o *mentoring* os indivíduos aperfeiçoam suas capacidades e destacam-se na organização, o que faz esta colher também resultados mais positivos.

Relativamente a inteligência emocional, verificou-se que esta é uma das primeiras habilidades que são aperfeiçoadas pelos entrevistados, podendo determinar o quão bem sucedido o processo será. Ficou bastante claro que, todos os entrevistados experienciaram mudanças significativas no modo de perceber suas emoções e das pessoas ao redor, e que este facto gerou uma mudança positiva em suas atitudes, direcionando-os ao desenvolvimento de capacidades profissionais. Perante o exposto, as habilidades descritas pelos entrevistados nesse aspecto, encontram-se em

conformidade com os conceitos de inteligência emocional apresentados por Mayer e Salovey (1997); Goleman (2001) e Bar-on (2006).

Como descrito anteriormente, Mayer e Salovey (1997) e Mayer, Salovey & Caruso (2000) desenvolveram um modelo de inteligência emocional baseado no desenvolvimento de quatro aptidões, nomeadamente: percepção e avaliação das emoções, uso das emoções, compreensão das emoções e gestão das emoções; e Bar-on (2006) apresentou um modelo diferenciado em que apresenta o desenvolvimento de cinco componentes da inteligência emocional, nomeadamente: competências intrapessoais, competências interpessoais, adaptabilidade, gestão de stress e humor geral. Ambos modelos encontraram-se em sincronicidade com os benefícios observados por parte dos entrevistados, diante do aperfeiçoamento da inteligência emocional. Portanto, pode-se confirmar que todas as aptidões descritas pelos autores foram desenvolvidas pelos entrevistados durante seus processos. Tais resultados comprovam que a autorregulação do indivíduo é também uma das chaves para seu sucesso (Goleman citado por SLAC, 2016).

Por fim, como indicado por Allen et al. (2007) e Kram (1996), o estudo atesta que o aprendizado a nível pessoal é fundamental para o desenvolvimento de habilidades relacionais, contribuindo para o resultado na carreira. O sucesso pessoal e profissional foi notado na medida em que os entrevistados foram capazes de ampliar suas perspectivas, reformulando suas crenças e obtendo uma visão mais próspera da vida, fatos estes que foram proporcionados pelo desenvolvimento de competências no decorrer dos processos.

5 Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

5.1 Conclusões

Os processos de *coaching* e *mentoring* têm alcançado maior visibilidade atualmente, e isto ocorre em parte, devido a necessidade das pessoas adequarem suas vidas ao cenário empresarial competitivo para lograrem sucesso.

Dito isso, a questão da pesquisa teve como base a compreensão de como o *coaching* e o *mentoring* sustentam a relação entre o desenvolvimento de competências pessoais com o sucesso profissional dos indivíduos. Procurou-se também entender melhor tais processos, assim como suas práticas, apontar as competências desenvolvidas, identificar a relação desses processos com a inteligência emocional e os benefícios obtidos.

Com vistas a cumprir o objetivo principal da pesquisa, observou-se as competências desenvolvidas pelos entrevistados consideradas mais relevantes para obter sucesso profissional, que são: reprogramação de crenças, autoconfiança, autoconhecimento, proatividade, capacidade de lidar com pressões, criatividade, inovação, organização e planejamento, paixão pela profissão, habilidades informáticas, estabilidade emocional, coragem, maior grau de percepção, sincronização com o cenário organizacional, visão mais expandida na área de negócios, determinação, persistência, independência, maior colaboração e trabalho em equipa, capacidade de resolução de problemas e liderança.

Diante o apanhado de competências que foram desenvolvidas ou aperfeiçoadas pelos entrevistados, notou-se que, quase sua totalidade estavam de acordo com as apontadas pela literatura. Apenas as relacionadas a espiritualidade e à saúde que não estavam presentes no modelo de análise. Entretanto, estiveram relacionadas às medidas de qualidade de vida, que foram descritas por McLean e Hudson (2012) através dos seis valores básicos adotados por pessoas bem sucedidas.

Notou-se que a maioria dos entrevistados desenvolveram em maior ou menor grau quatro desses valores básicos: o poder pessoal, a intimidade, a realização e a integridade. Cada valor traz consigo capacidades inerentes que foram evidenciadas pelos que participaram dos processos de *coaching* e *mentoring*: associada ao poder pessoal esteve o desenvolvimento da autoestima, a confiança, a percepção da motivação interior, uma visão mais positiva de si próprio e com ela do amor próprio; a intimidade aflorou dos entrevistados uma maior capacidade de amar as pessoas ao redor, a manterem a união e estabelecer relacionamentos saudáveis; a realização corresponde a ação de conduzir a própria vida, a ser objetivo, obter resultados e a trabalhar por eles,

além de cuidar da saúde física; e a integridade trouxe para a vida dos *coachees* e *protégés* uma maior conexão interior, a busca pela espiritualidade, a confiança no fluxo da vida, e a busca constante pela paz interior.

A pesquisa atesta a eficácia dos processos de *coaching* e *mentoring*, revelando que são em grande parte conduzidos para o sucesso integral do ser. Constatou-se que, para os indivíduos entrevistados lograrem resultados positivos em suas carreiras profissionais, além das habilidades técnicas inerentes à profissão, precisaram desenvolver inúmeras competências pessoais, como: inteligência emocional, autoconsciência, melhora na comunicação, capacidade de reflexão, autoconfiança, liderança, foco, dentre outras. Ambos processos parecem ser de simples aplicação, entretanto envolvem em sua maioria uma complexa reestruturação comportamental do ser, ao mesmo tempo que respeitam sua individualidade.

A investigação evidenciou também que, o desenvolvimento de competências está relacionado a um conjunto de circunstâncias, como: a necessidade de uma reformulação de crenças e valores, a busca por uma melhor qualidade de vida, as características de caráter do ser e a percepção do indivíduo como um todo. Nesse aspecto, os resultados encontrados confirmam que os entrevistados obtiveram inúmeros benefícios em suas carreiras e em suas vidas pessoais, em um curto período de tempo, passando por todas as circunstâncias citadas anteriormente.

Relativamente aos benefícios obtidos, fica evidente que houve um aumento do alcance dessas ferramentas, onde os entrevistados, que em sua maioria tinham como foco resultados profissionais, foram levados a expandir suas perspectivas do que envolve alcançar o tão almejado sucesso. E por esta razão puderam obter benefícios além dos esperados. De uma forma mais generalizada, os benefícios conquistados pelos *coachees* e *protégés* foram: estabilidade emocional na vida diária, expansão da consciência, mais amor pela vida e pelas pessoas, maior saúde física e espiritual, felicidade plena, maior fluxo financeiro, melhora no sono, maior harmonia interior e com os relacionamentos a volta, ganhos salariais, maior reconhecimento profissional, resiliência, maior senso de competência profissional e o desenvolvimento de uma aprendizagem mais ativa.

Apesar de nem todos os profissionais trabalhem com os pilares da vida citados no decorrer do trabalho, nota-se na análise das entrevistas que é preciso estabelecer uma certa harmonia entre eles, pois estão relacionados com a base das crenças e valores dos entrevistados, que são responsáveis por interferir no desempenho dos envolvidos, definindo seus potenciais e limitações, mesmo que para uns em menor proporção que

para outros. Dito isso, quanto maior for a harmonização entre os pilares da vida, mais benefícios podem ser alcançados através dos processos de *coaching* e *mentoring*.

Por fim, a pesquisa esteve alinhada com a literatura estudada trazendo uma perspectiva mais expandida da aplicação dos processos, e a maneira como influenciam e beneficiam os indivíduos. Com base nas evidências obtidas, pode-se concluir então que o desenvolvimento de competências pessoais está diretamente relacionado com o sucesso na carreira.

5.2 Limitações e futuras linhas de investigação

Uma das limitações que podem ser citadas é o facto de o recolhimento de dados ser realizado através de entrevistas com perguntas abertas que não foram feitas pessoalmente. Este procedimento acaba por exigir do entrevistado um maior nível de percepção e responsabilidade na interpretação e resolução das perguntas, o que por vezes pode ocorrer de maneira muito superficial, comparado aos objetivos da pesquisa, principalmente se não são realizadas pessoalmente.

Outra limitação ao estudo foi o número de entrevistados, apesar de se obter participantes em contextos diferentes, a sua quantidade reduzida diante o universo que envolve o tema acaba por não poder generalizar resultados. Visto isso, seria interessante a aplicação desse estudo em uma amostra mais alargada.

Uma questão que foi recorrente no estudo prático e que não foi encontrada na literatura pesquisada, foi o uso de inúmeras ferramentas por parte dos profissionais de *coaching* e *mentoring*, que são selecionadas de acordo com a individualidade de cada cliente. Seria então pertinente para pesquisas futuras, abordar que ferramentas podem ser utilizadas por esses profissionais, como são conduzidas durante os processos e os resultados associados.

Outra sugestão de pesquisa seria uma investigação mais aprofundada em setores específicos, obtendo-se resultados mais concretos diante uma amostra maior. Uma análise comparativa entre setores também poderia contribuir para perceber se há diferentes implicações quando o cenário é modificado.

Apesar das duas ferramentas se assemelharem muito em seus objetivos, elas possuem abordagens um pouco diferenciadas, por esta razão talvez um estudo comparando os resultados alcançados por ambas ferramentas, de forma a tentar definir o perfil de

cliente para cada processo e qual delas apresenta uma maior concretização de resultados e gera maiores benefícios seria de mais valia.

Por fim, um estudo do impacto do *coaching* e *mentoring* nas organizações seria interessante para perceber de que forma o desenvolvimento dos indivíduos, afeta o desempenho na organizações e os resultados positivos que esta pode obter a curto e longo prazo.

Referências Bibliográficas

- Allen, T.D. Eby, L.T. (2007). *“Blackwell Handbook of mentoring: A multiple perspectives approach”*. London: Blackwell.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Scandura, T.A., and Pellegrini, E.K. (2007). Workplace mentoring: Theoretical approaches and methodological issues. In: T.D. Allen and L.T. Eby (eds) *“The Blackwell Handbook of mentoring: a multiple perspectives approach”*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Alves, L. (2014). *“Ser feliz é possível: rumo à felicidade incondicional”*. Edição digital.
- Alves, L. (2015). *“A Matriz do Sucesso: Conquiste a vida que sempre desejou”*. Edição digital.
- Ama (2008). *“Coaching - A global study of successful practices”*, 1-79. New York - USA. Retrieved from www.amanet.org
- Bachkirova, T.; Arthur L.; e Reading, E. (2015). “Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions”. *International Coaching Psychology Review*. Vol.10, N^o2, September 2015.
- Bandura, A. (1986). *“Social foundations of thought and action: A social cognitive theory”*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A.L. (1977). *“Social Learning Theory”*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bardin, L. (1977). *“Análise de conteúdo”*. Lisboa: Edições 70.
- Bar-on, R. (2006). *“The Bar-on model of emotional – Social Intelligence (ESI)”*. *Psicothema*, 18, supl., 12-25. Disponível para download em www.euconsortium.org
- Bozer, G.; Jones, R.J. (2018). “Understanding the factor that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review”. *European Journal of work and organizational psychology*. Vol.27, n.3, pp.342-361.
- Bozionelos, N. (2003). “Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality”. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41-66.
- Blake-Beard, S.D., O’Neill, R., and McGowan, E.M. (2007). “Blind dates? The importance of matching in successful formal mentoring relationships”. In: B.R. Ragins and K.E. Kram (eds) *The Handbook of mentoring at work: Theory, Research and Practice*. London: Sage. Pp.617-32.
- Bryant, S.E. (2005). “The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing: An empirical study in a software firm”. *Group Organization Management*, 30 (3), 319-38.
- Buhler, P.A. (1998). “A new role for managers: The move from directing to coaching: managing in the 90s”. *Supervision*, 59 (10),16.
- Chandler, D.E., Kram, K.E., and Yip, J. (2011). “Mentoring at work: new questions, methodologies, and Theoretical perspectives”. In: J.P. Walsh, and A. Brief (eds) *Academy of management annals*.

Chiavenato, I. (1983): *“Introdução à Teoria Geral da Administração”*. Edição McGraw-Hill do Brasil: 3ª Edição.

Chizzotti, A. (2005). *“Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais”*. Edição Cortez: São Paulo – 7ª edição.

Dingman, M.E. (2004). “The effects of executive coaching on job-related attitudes”. School of Leadership Studies, Regent University.

Eby, L.T. (1997). “Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature”. *Journal of vocational behavior*, 51 (1), 125-44.

Eby, L.T., Lockwood, A. (2005). “Protégés and mentors reactions to participating in formal mentoring programs: a qualitative investigation”. *Journal of Vocational Behavior*. Georgia, v.67, n.3, p. 441-458.

Eby, L.T., Rhodes, J., and Allen, T.D. (2007). “Definition and evolution of mentoring”. In: T.D. Allen and T.D. Eby (eds) *Blackwell Handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell. Pp. 7-20

Eby, L.T., Thodes, J.E., and Allen, T.D. (2008). “Definition and evolution of mentoring”. In: T.D. Allen and L.T. Eby (eds) *The Blackwell Handbook of mentoring: a mentoring: A multiple perspectives approach*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Ferreira, M.A.A. (2008). *“Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach”*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, administração e contabilidade.

Fisher, B. (1994). *“Mentoring”*. London, UK: Library Association

Garvey, B. and Garret-Harris, R. (2005). *“The Benefits of mentoring: a literature review, A Report for East Mentors Forum Sheffield”*. The Coaching and Mentoring Research Unit, Sheffield Hallam University.

Gil, A.C. (1989). *“Métodos e técnicas de pesquisa social”*. São Paulo: Atlas – 2ª edição.

Gil, A.C. (1991). *“Como elaborar projetos de pesquisa”*. São Paulo: Atlas – 3ª edição.

Goleman, D. (1995). *“Inteligência emocional”*. Editora Objetiva – edição brasileira.

Goleman, D. (1999). *“Working with emotional intelligence”*. Londres: Bloomsbury publishing.

Goleman, D. (2001). *“Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”*. Rio de Janeiro: Objetiva

Grant, A.M. (2006). “Workplace and executive coaching: A bibliography from the scholarly business literature”. In: D.R. Stober and A.M. Grant (eds). *Evidence Based Coaching Handbook*. New York: Wiley. Pp. 367-88.

Grant, A.M. and Stober, D. (2006). “Introduction”. In: D. Stober and A. Grant (eds) *Evidence Based Coaching: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: Wiley and Sons. Pp.1-14.

- Higgins, M.C. and Kram, K.E. (2001). "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective". *Academy of Management Review*, 26(2), 264-8.
- Higgins, M.C. (2007). "A contingency perspective on developmental networks". In: J.E. Dutton, and B.R. Ragins (eds) *Exploring Positive Relationships at work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Pp. 207-24.
- Higgins, M.C., Dobrow, S.R., and Rodoff, K.S. (2010). "Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships". *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749-69.
- Hudson, F.M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ibarra, H. (1993). "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework". *Academy of Management Review*, 8, 56-57.
- Kampa, S.; White, R. P. (2002). "The effectiveness of executive coaching: what we know & what we still need to know". In: LOWMAN, R. L. (Ed.). *Handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: Jossey Bass, p. 139-158.
- Krausz, R.R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Kram, K.E.; Isabella, L.A. (1985). "Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development". *Academy of Management Journal*, p. 110-132.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work*. Boston, MA: Scott, Foresman.
- Kram, K.E. (1986). "Phases of the mentor relationship". *Academy of management Journal*. V.26, n.4, pp. 608-624.
- Kram, K. E. (1996). "A relational approach to career development". In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead—Long live the career: A relational approach to careers* (pp. 132-157). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). "An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences". *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 779-790. <http://doi.org/dc6mtv>
- Liao, Q. W. (2004). *Human resource management*. Taipei: Warmth.
- Lindegaard, S. (2011). *A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidade de liderança*. São Paulo: Évora.
- Matta, V.(2008). *Coaching: excelência em performance humana*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching.
- Mayer, J.D.; Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" In P. Salovey & d.Slyter (Eds.) *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*.(pp.3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D; Salovey, P.; Caruso, D.R.(2000). "Models of emotional intelligence" In R. Sternberg (Ed) *Handbook of intelligence*, (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.

McLean, P.; Hudson, F. (2012). *“The completely revised handbook of coaching: a developmental approach”*. Jossey Bass: a wiley imprint - 2ª edição.

Melo, L.H.A.; Bastos, A.T.; Bizarria, F.P.A. (2015). “Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações”. *Revista Capital Científico – Eletrônica*. Vol.13, n.2, abril-junho.

Milaré, S. A.; Yoshida, E. M. P. (2007). “Coaching de executivos: adaptação e estágio de Mudanças”. *Psicologia Teoria e Prática*. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Vol.9, n.1, pp. 86-99.

Minayo, M. C. (2010). *“O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde”*. São Paulo: Hucitec.

Neugarten, B.I. (1975). “Adult personality: Toward the psychology of the life cycle”. In: W.C. Sae (ed) *Human Life Cycle*. New York: Jason Aronson. pp.379-94.

Nigro, N. (2005). “Guia do coaching e do mentoring: como aumentar a produtividade, promover o talento e encorajar o sucesso”. Editora: Monitor Projectos e edições Lda – 1ª edição.

Noe, R.A.; Wilk, S.L.; Mullen, E.J.; Wanek, J.E. (1997). “Employee development: issues in construct definition and investigation of antecedents”. In: Ford, J.K. (Ed). *Improving training effectiveness in work organizations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Oliveira, E. (2008) “Estudo exploratório da inteligência emocional em adolescentes”. Instituto Superior de psicologia aplicada.

Passmore, J.; Peterson, D.B.; Freire, T. (2013). “Handbook of the psychology of coaching and mentoring”. The Wiley: Blackwell – 1ª edição.

Penido, C. (2016). “O Líder-Coach e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental”. *Revista Gestão Org*, V.13, N.2, pp.103-115.

Ragins, B.R. and Kram, K. (2007). *“The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice”*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rawson, M. (2000). “Learning to learn: More than a skill set”. *Studies in Higher Education*, 25, p.p. 225-238. <http://doi.org/cr996k>

Revista Sociedade Latino Americana de Coaching – SLAC (2016). “Autocontrole e foco”. *Guru das emoções*. Ano 1, edição 2, pp. 14-18.

Robbins, A. (2009). *“Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística”*. Editora Best Seller – Edição revisada.

Rosha, A.; Lace, N. (2018). “The open innovation model of coaching interaction in organizations for sustainable performance within the life cycle”. Faculty of engineering economics and management, Riga technical university, 6 Kalnciema Str.

Russell, J.E.A.; Adams, D.M. (1997). “The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations”. *Journal of vocational behavior*. V.51, p.p.1-14.

- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). “*Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*”, 9, pp. 185-211.
- Scandura, T.A., Tejada, M.J., Werther, W.B., and Lankau, M.J. (1996). “Perspectives on mentoring”. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (3), 50-8.
- Scandura, T.A. (1997). “Mentoring and organizational justice: An empirical investigation”. *Journal of vocational behavior*, 51, 58-69.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F.; Lucio, P.B. (2006). “*Metodologia de pesquisa*”. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda
- Selltiz, C. Et al (1967). “*Métodos de pesquisa nas relações sociais*”. São Paulo: Herder.
- Sociedade Latino Americana de Coaching – SLAC (2018) Link <https://www.slacoaching.com.br/life-coaching> . Acessado em 15 dezembro 2018.
- Serra, O.L. (2014). “Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas”. *Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*, Rio de Janeiro.
- Sherman, S.; Freas, A. (2004) .”O território selvagem do coaching de executivos”. *Revista Harvard Business do Brasil*. São Paulo, v. 82, n.11, nov. p.66-75. 2004.
- Underhill, B.O. et al. (2010). “*Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais*”. Tradução Marc Broker. Osasco, SP: Novo século Editora.
- Whitmore, J. (1992). “*Coaching for performance*”. Londom: Nicholas Bearley,
- Whitmore, J. (2010). “Coaching para performace: aprimorando pessoas, desempenho e Resultados”. *Competências pessoais e profissionais*. Tradução Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Vieira, P. (2015). “*O poder da ação: faça sua vida ideal sair do papel*”. Editora Gente: São Paulo.
- Zachary, L.J.; Koestenbaum, P. (2005). “*Creating a mentoring culture: the organization guide*”. Jossey Bass: a wiley imprint - 1ª edição.
- Zey, M.G. (1988). “A mentor for all reasons”. *Personal Journal*, 67 (1), 46-51.

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista ao *Coach/Mentor*

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, com o tema “*Coaching e mentoring* para obter sucesso: uma análise das competências desenvolvidas”. A entrevista é de carácter anónima e confidencial, não havendo necessidade de colocar qualquer forma de identificação. Os dados recolhidos destinam-se somente a fins académicos e serão tratados com esse intuito, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. Não há aqui respostas certas ou erradas, por isso deve-se responder de forma pessoal e sincera. Estima-se que a entrevista demore cerca de 15 minutos. Por favor, responda a todas as questões.

Dados Sociodemográficos

Gênero: Masculino Feminino

Idade: Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

De 46 a mais anos

Escolaridade: 12 ano de escolaridade – Ensino Médio

Curso Profissional – Técnico – Curso: _____

Licenciatura – Curso: _____

Mestrado – Curso: _____

Doutoramento – Curso: _____

1. Que atividades exerce, *coaching* ou *mentoring*?
2. Quais habilitações obteve para atuar na área do *coaching/mentoring*?
3. Há quanto tempo atua na área do *coaching/mentoring* ? Que razões o levaram a atuar nessa área?
4. Conte um pouco da sua trajetória profissional.
5. Que atividades desenvolve no âmbito do *coaching/mentoring* e que ferramentas utiliza no processo? Existem fases específicas? Explique.

6. Quais os pontos mais exigidos pelos clientes para serem trabalhados? Explique.
7. Em seu trabalho, desenvolve ações para cada pilar da vida humana (espiritual,familiar financeiro, profissional, saúde, lazer, conjugal e intelectual) ? De que forma? Explique.
8. Como definiria o termo “sucesso”? Explique.
9. Há alguma forma de avaliação do impacto que o processo de *coaching/mentoring* faz na vida profissional dos clientes ? O que determina o sucesso do *coaching/mentoring*?
10. Nota com frequência os benefícios do processo na vida dos clientes? Pode citar que benefícios seriam esses, a nível pessoal e profissional ?
11. Que competências podem ser desenvolvidas no processo de *coaching/mentoring* para obter o sucesso? Quais competências influenciam o desempenho profissional? Explique.
12. Pode notar uma melhora ou desenvolvimento da inteligência emocional nos clientes ? De que forma? Explique.
13. Que crenças e valores julga serem fundamentais para obter êxito no processo?

Obrigada pela sua participação!

Anexo 2 – Guião de entrevista aos clientes de *Coaching/Mentoring*

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, com o tema “*Coaching e mentoring* para obter sucesso: uma análise das competências desenvolvidas”. A entrevista é de carácter anónima e confidencial, não havendo necessidade de colocar qualquer forma de identificação. Os dados recolhidos destinam-se somente a fins académicos e serão tratados com esse intuito, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. Não há aqui respostas certas ou erradas, por isso deve-se responder de forma pessoal e sincera. Estima-se que a entrevista demore cerca de 15 minutos. Por favor, responda a todas as questões.

Dados Sociodemográficos

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: () Entre 18 e 25 anos

() Entre 26 e 35 anos

() Entre 36 e 45 anos

() De 46 a mais anos

Escolaridade: () 12 ano de escolaridade – Ensino Médio

() Curso Profissional – Técnico – Curso: _____

() Licenciatura – Curso: _____

() Mestrado – Curso: _____

() Doutorado – Curso: _____

1. Qual ferramenta utiliza para desenvolvimento, *coaching* ou *mentoring*?
2. Qual sua área de atuação profissional e qual cargo exerce atualmente?
3. Há quanto tempo tem sido (ou foi) acompanhado por um profissional de *coaching/mentoring*? Foi tempo suficiente para notar mudanças na sua vida?
4. Que benefícios puderam ser observados com a prática? Explique.
5. Pode afirmar que o processo de *coaching/mentoring* foi eficaz na sua vida ? Atingiu todas as metas e objetivos traçados? Explique.
6. Como definiria o termo “sucesso”? Explique.
7. O processo de *coaching/mentoring* contribuiu para o sucesso profissional e pessoal? Que mudanças foram notadas em termos profissionais? Explique.

8. Foram desenvolvidas ou aprimoradas competências ou habilidades? Se sim, que competências ou habilidades foram desenvolvidas? Explique.
9. Que competências ou habilidades auxiliaram a vida profissional? Explique.
10. De que forma as competências desenvolvidas contribuíram para o êxito no ambiente organizacional? Explique.
11. Notou melhora na sua inteligência emocional? De que forma ela auxiliou nas mudanças?
12. Que crenças e valores foram desenvolvidos para obter sucesso durante o processo de *coaching/mentoring*? Explique.
13. O processo de transformação pode ser difícil em alguns momentos. Que características de caráter utilizou para manter-se entusiasmado na busca do sucesso do processo? Explique.
14. Como pode avaliar os resultados advindos do processo de *coaching/mentoring* nos seguintes pilares da vida humana: espiritual, familiar, financeiro, profissional, saúde, lazer, conjugal e intelectual. Explique.

Obrigada pela sua participação!