



**JEFFERSON ANDRADE CASAS**

**ANALISAR COMO O USO DO PROCESSO DE MENTORING  
E COACHING COMO FERRAMENTA DE ELEVAÇÃO DE  
AUTOESTIMA PARA PROFISSIONAIS DISPONÍVEIS NO  
MERCADO - ESTUDO DO CASO DO PROFISSIONAL J.A.C.**

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

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Analisar como o uso do processo de Mentoring e Coaching como ferramenta de elevação de autoestima para profissionais disponíveis no mercado - estudo do caso do profissional J.A.C.**, elaborado por Jefferson Andrade Casas e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Jefferson Andrade Casas, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Analisar como o uso do processo de Mentoring e Coaching como ferramenta de elevação de autoestima para profissionais disponíveis no mercado - estudo do caso do profissional J.A.C.” é autêntico e original.

Curitiba, 2017

---

Jefferson Andrade Casas

Ao Grande Arquiteto do Universo por me guiar, a minha amada esposa Leticia por estar sempre ao meu lado, aos meu pais Leonildo e Marli por sempre acreditarem no propósito a minha irmã Jessica me mostrando o quão forte podemos ser e a minha filha Luiza, pois ela é a luz que ilumina meu caminho.

Agradeço a todos os tutores e mentores que tive nesta jornada, em especial ao meu pai porque ele foi e sempre será meu eterno mentor. A toda turma DGH-2014 pelos ótimos momentos que passamos colaborando com o crescimento uns dos outros não apenas no âmbito profissional, mas principalmente no pessoal.

## **RESUMO**

A busca constante pela qualificação profissional e autoconhecimento tem sido fatores determinantes para o aumento no nível de entrega dos profissionais no mercado de trabalho nos últimos anos. Este trabalho trás de forma simples e objetiva como o profissional J.A.C. adotou estratégias baseadas em Mentoring e Coaching, a fim de favorecer sua recolocação. O objetivo é evidenciar os conceitos e técnicas aplicadas de ambos os processos, Mentoring e Coaching, pelo profissional J.A.C. em sua trajetória, ressaltando que o estudo se baseou no estado atual com projeção para o estado desejado, traçando modelos e ações que favoreceriam a recolocação do profissional em questão. Sugerindo, ao finalizar, que toda pessoa ou profissional deverá passar por tal processo de autoconhecimento, visto os ganhos pessoais imensuráveis tais como autoconfiança, liderança e resiliência. Também se faz necessário um novo ciclo a cada novo grau de satisfação, novos processos deverão ser iniciados a fim de auxiliar no atingimento das novas metas e expectativas.

**Palavras Chave:** Autoconhecimento. Coaching. Mentoring. Liderança.

## **ABSTRACT**

The ongoing pursuit for professional qualification and self-knowledge have been a determinant factor in the increased performance of workers in the last few years. This article demonstrates, in a straightforward manner, how the professional J.A.C. has adopted strategies based on Mentoring and Coaching to re-enter the workforce. The purpose of this study is to highlight the concepts and techniques applied from both processes, Mentoring and Coaching, by J.A.C. during his journey of market relocation. The study is based on the idea of projecting the present situation to the expected situation, building models and actions which benefit the market relocation. As a result, this study suggests that every person should experience the self-knowledge process due to the remarkable personal gains, such as self-confidence, leadership skills and resilience. Also, it is necessary to start a new cycle at every satisfaction level achieved, as new processes should be started to propel the achievement of new goals and expectations.

**Key Words:** Self-awareness. Coaching. Mentoring. Leadership.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
2. AS PRINCIPAIS TEORIAS DE MENTORING E COACHING.....	3
3. OS COMPONENTES DA AUTO ESTIMA.....	11
4. APLICAÇÃO DO PROCESSO DE MENTORING E COACHING NO PROFISSIONAL J.A.C. ....	14
5. RELATO DOS RESULTADOS ESPERADOS DO PROCESSO DE MENTORING E COACHING NO PROFISSIONAL J.A.C. ....	20
6. CONCLUSÕES .....	22
7. DESDOBRAMENTOS FUTUROS .....	24
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	26



## 1. INTRODUÇÃO

O início para uma boa recolocação profissional, tem como base a identificação das qualidades e pontos a serem desenvolvidos do profissional. Após esta etapa, se faz necessário a elaboração da melhor estratégia e definição para se colocar em prática as ações de mudança, visando a correta condução dos prazos e objetivos estabelecidos. Afim de que todo o trabalho venha a convergir no desenvolvimento e qualificação do profissional.

O processo de Mentoring e Coaching para profissionais disponíveis no mercado favorecem a empregabilidade?

O estudo tem como objetivo, demonstrar o uso do processo de Mentoring e Coaching como ferramenta de elevação de autoestima para profissionais disponíveis no mercado, demonstrando o processo de Mentoring e Coaching pelo qual o profissional J.A.C. foi submetido.

Serão vistos também a estrutura dos processos de Mentoring e Coaching aplicados no profissional, descrevendo desta forma os resultados esperados.

Segundo Alan Cohen, para crescer, tem de estar disposto a deixar que o seu presente e futuro sejam totalmente diferentes do seu passado. A sua história não é o seu destino.

Visto à importância que a gestão do desenvolvimento pessoal vem ganhando nos últimos anos, muitos profissionais estão buscando se desenvolver, reconstruindo desta forma antigos paradigmas funcionais, que em sua maioria são antiquados, por novas ferramentas que visam uma maior eficiência na conquista dos objetivos profissionais e pessoais.

Muitos profissionais se deparam com barreiras ou desperdiçam esforços na condução e identificação dos objetivos e metas envolvidas nesta busca da mudança, lhes trazendo angústias e frustrações.

Um mentor adequado e um ótimo coach, facilitam e indicam os melhores caminhos nesta gestão do desenvolvimento pessoal, o que pode não somente ser um diferencial como favorecer uma maior empregabilidade em comparação a outros profissionais em busca de uma nova recolocação.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- a) Descrever as principais teorias de Mentoring e Coaching
- b) Investigar as componentes da autoestima
- c) Aplicar o processo de Mentoring e Coaching no profissional J.A.C.
- d) Relatar os resultados esperados do processo de Mentoring e Coaching no profissional J.A.C.

## 2. AS PRINCIPAIS TEORIAS DE MENTORING E COACHING

O fator principal nesta etapa se dá baseado no mentorado, pois neste processo ele deverá focar na sua trajetória e em seu crescimento profissional. Deverá ter em mente que seus relacionamentos e conhecimentos com gestão serão aprimorados em um ambiente que trará enriquecimento dos conhecimentos atuais e novos conhecimentos, que serão utilizados no futuro.

Segundo Krausz, o termo mentoring está associado a iniciação, a carreira, ao desenvolvimento pessoal e a mudança. O foco do mentoring é a carreira profissional dentro de uma organização. A potência do mentoring se encontra no conhecimento específico do mentor, uma espécie de mestre, geralmente alguém mais experiente na empresa, que conhece muito bem a cultura da organização e, sobretudo, tem disposição para colaborar no avanço da carreira dos outros integrantes da organização.

O mundo atual nos propõe diversos desafios, exige de todos resiliência, pensamentos positivos e criativos a fim de que seja possível supera-los. Neste cenário pode-se dizer que o mentoring possui influencias tanto internas quanto externas, e que oferece diversas opções de desenvolvimento.

Dentre a influencias externas estão.

- Ambiente de negócios;
- Globalização;
- Mudanças tecnológicas;
- Reestruturação das organizações;
- Fusões e aquisições;
- Diversidade;
- Mudança no modelo de desenvolvimento;
- Sustentabilidade;
- Responsabilidade social corporativa;
- Mudanças no contrato psicológico;
- Gerenciamento do estresse no trabalho;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e trabalho flexível.

Além dos fatores externos os internos seguem abaixo;

- Desenvolvimento de competências organizacionais;
- Planejamento sucessório;
- Guerra de talentos;
- Foco nos resultados do negócio;
- Aumento da motivação;
- Encorajamento da produtividade e do trabalho em equipe;
- Mudanças nos perfis de liderança;
- Desenvolvimento individual e melhoria contínua;
- Gestão do conhecimento.

Todo processo necessita de uma base, e no caso a mentoria possui um conjunto de cinco práticas que devem ser seguidas.

- Esclarecimento do propósito;
- Treinamento dos envolvidos;
- Processo de seleção e formatação dos pares (mentor e mentorado);
- Processo de mensuração e revisão (manutenção do alto padrão ético e de orientação);
- Apoio e gerenciamento.

Tais práticas servirão para o bom andamento do processo de mentoria, sendo que nelas estão inclusos a estrutura organizacional formal, o acordo de relacionamentos, a conversa de mentoria e os resultados.

Na estrutura organizacional formal, é importante salientar que a empresa ou organização, detém uma infinidade de propósitos para a formalização do processo de mentoria, e fica a cargo da mesma sugerir qual método será utilizado na avaliação bem como quais serão os resultados esperados.

No acordo de relacionamentos ou contrato, será abordado o como o mentorado e seu mentor deverão conduzir suas relações, o que se espera de cada encontro, até onde podem chegar, quais serão os temas abordados, qual a frequência dos encontros, sua localização e duração. Neste momento também deverá ser acordado o que se espera no quesito comportamental, ético e moral, lembrando que estes encontros podem ser organizacionais ou individuais.

A **conversa de mentoria**, na maioria das vezes segue um padrão composto por cinco componentes.

**Reafirmação** onde ambos, mentor e mentorado, se dedicam a estabelecer o rapport, buscando o conhecimento emocional e interesse de cada um.

**Identificação do foco para o desenvolvimento**, ou seja, qual o objetivo do processo de mentoria, tratando o porquê dos temas e quais serão os resultados esperados pelo mentorado. É importante que nesta etapa o mentorado questione e exponha quais temas ou áreas o mentor deve ajudá-lo.

**Construção do entendimento mútuo**, é o momento em que o mentor incentiva o mentorado a refletir sobre o tema, neste momento o mentor irá questionar seu mentorado encorajando-o e desafiando-o com perguntas para que ambos estabeleçam uma linha clara de entendimento do problema ou desafio. O mentor não deverá solucionar o problema, o propósito é que o mentorado ganhe autoconfiança e tome sua própria decisão.

**Exploração de possibilidade de solução**, neste momento, é importante que ambos pensem de forma diferente em busca das diversas possibilidades de solucionar as questões propostas. Porém fica a cargo do mentorado eleger qual ele irá pensar. O mentor irá estabelecer um limite de tempo para o mentorado raciocinar e provar que a solução escolhida é a melhor a ser seguida.

**Verificação final**, o mentorado com o auxílio de seu mentor, revê suas estratégias e objetivos afim de promover um momento de reflexão sobre o que foi abordado, possibilitando desta forma que o mentorado tenha plena convicção que sua escolha foi a mais correta a ser seguida.

Como o processo de mentoria apresenta uma metodologia flexível de alternativas, o mentor fica livre em escolher qual talento colocará à prova em cada encontro, dentre eles:

- Apoiar e aconselhar;
- Oferecer feedback;
- Demonstrar na prática como fazer em virtude de sua expertise;
- Levantar ganhos e perdas;
- Avaliar opções e consequências;
- Oferecer suporte para o desenvolvimento do plano de ação;

- Ouvir e desafiar;
- Usar perguntas impulsionadoras;
- Contar histórias;
- Compartilhar experiências;
- Contribuir para a identificação dos aprendizados e das necessidades de desenvolvimentos;
- Encorajar novas ideias e criatividade;
- Oferecer suporte para tomada de decisão e resolução de problemas;
- Monitorar, revisar e redefinir planos e ações quando se fizer necessário.

O Mentoring deve ter suas etapas tratadas de formas claras, pois o objetivo maior é de contribuir com o desenvolvimento e minimizar as possibilidades do mentorado não seguir pelo caminho correto e conseqüentemente gerando perdas de confiança e comprometer os resultados esperados.

O processo de coaching tem como objetivo estimular e potencializar a performance do coachee.

O processo se desenvolve com a colaboração de dois indivíduos, o Coach e o coachee. O Coach é o profissional responsável por empregar a metodologia e ferramentas pertinentes para o propósito proposto. O coachee (cliente) é quem se submete ao ciclo de coaching.

Segundo Krausz é fundamental ao iniciar um processo de coaching que sejam observados os seguintes princípios.

**O alinhamento das expectativas entre coachee e coach:** Identificar o que o coachee espera alcançar com o coaching, ter clareza do que se almeja ao proporcionar aquele programa, criar um alinhamento entre as expectativas, para que todas as partes possam ganhar.

**O estabelecimento das regras:** Refere-se a detalhes como o agendamento do dia, horário, tempo de duração, o que compete a cada uma das partes e em que situação o processo pode ser interrompido.

**A construção da confiança:** O estabelecimento de uma ponte entre o coach e o coachee por onde o processo irá fluir.

**Os valores que estarão presentes no processo:** Tais como comprometimento, pontualidade, franqueza, parceria e confidencialidade.

Ainda segundo Krausz, para que o processo tenha os resultados satisfatórios devem ser observados os seguintes aspectos.

**Relação contratual:** É o pré-requisito fundamental para o início do processo. Deve ser estabelecida na fase inicial do relacionamento. Envolve respeito mútuo, transparência e compromisso com os resultados estabelecidos. Pode sofrer ajustes no decorrer do processo.

**Comprometimento:** Significa, por parte do coachee, a assunção do compromisso de oferecer apoio, assistência, disponibilidade, estímulo, atenção e informação. Também cabe ao coach o confronto com o coachee pelo não cumprimento das metas, estimulando-o a tomar decisões, implementá-las e responder pelos resultados.

**Confiança:** é a base da relação. Dada a sua fragilidade e delicadeza, deve ser constantemente conquistada, renovada e reiterada.

**Consideração, proteção e lealdade:** O bem-estar, a autoestima e a consideração reforçam a criatividade e aumentam a capacidade de processar feedback. Compete ao coach preservar o respeito pelas necessidades e solicitações do coachee. É fundamental que o coach assuma o genuíno interesse em assistir e colaborar com o coachee na busca por resultados.

**Confidencialidade:** Refere-se ao sigilo e ao respeito. O desrespeito a este ponto promoverá o risco de resistência, defensividade e perda de confiança entre os autores envolvidos no processo.

**Não condutividade:** O coach jamais determina ou impõe uma linha de ação ou solução específica. Sua base é o diálogo, os questionamentos. O coach não pode influenciar o coachee com suas próprias respostas e, em hipótese alguma, as entrega a ele. O coach confronta o coachee para que encontre opções e respostas e analise ganhos e perdas de cada uma delas, bem como planeje os passos para a implementação dessas opções e discuta prazos para cada etapa.

**Conflito de interesses:** Qualquer eventual conflito de interesses será discutido abertamente e equacionado com integridade, proteção e bem-estar do coachee.

**Foco nos resultados:** É saber olhar para o presente e se concentrar nas ações necessárias para alcançar metas e resultados.

O processo é baseado em encontros nos quais o Coach deve estimular o coachee a uma percepção da situação sob um novo ângulo. Para tal o Coach deve questionar o coachee, utilizando ferramentas e metodologias desobstruindo as barreiras atuais favorecendo que o

coachee tenha a percepção que é possível encontrar novos horizontes e com isso resultados melhores.

“Coaching é uma parceria contínua que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de coaching, o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva a sua qualidade de vida.”

International Coaching Federation - (IFC2013)

Na sua essência o coaching é pôr em prática a aprendizagem, pois o processo tem como objetivo provocar de maneira ordenada que o coachee atinja seu objetivo.

Para tal, é necessário que o coachee tenha conhecimento de que sua transformação depende do seu envolvimento no processo. Esta transformação está ligada diretamente na mudança de seus hábitos atuais e compreensão de suas ações.

Ao perceber que seus comportamentos foram transformados, suas atitudes serão inerentes ao conceito de aprendizagem, ou seja, a mudança ocorreu ou está em curso.

“A aprendizagem significa o processo pelo qual as experiências mudam nosso sistema nervoso e, desta forma, também mudam nosso comportamento”

Carson, S. -2012

Os modelos mentais estão ligados a aprendizagem, é ele quem orienta a maneira como o indivíduo entende o mundo, identificando as oportunidades os desafios e ameaças. A ampliação do modelo mental acontece quando o coachee visita suas emoções, pois são nelas que fundamentam suas crenças e valores.

O processo de coaching facilita que o coachee tenha a percepção que existem novas alternativas, com isso alterando o padrão de escolhas e conseqüentemente atingindo novos resultados.

O processo de Coach pode se resumir da seguinte forma

Estado atual – Desafio, estímulo, apoio – Ampliação dos modelos mentais – Mudança de comportamento – Alteração do padrão de resultado – Estado desejado.

Para que o coachee atinja o estado desejado ele terá que estar seriamente comprometido com o processo, pois, traçado o plano de ação, o coach irá estimulá-lo, apoiando e propondo desafios. Neste caminho o coachee irá desenvolver habilidades que já possui, conquistar novas e, conseqüentemente irá alterar seu padrão de modelo mental, obtendo o resultado esperado.



O resultado esperado é o estado desejado, para tal coachee e coach devem traçar uma meta e qual o método para conquista-lo. Neste método o coachee deverá ser desafiado a experimentar certos valores, colocando em cheque seu modelo mental atual, para que haja uma remodelagem em suas crenças e valores. Os pressupostos do coaching iram sustentar todo o processo da remodelagem, pois ela irá impactar consideravelmente a forma que o coachee pensa e age. Lembrando que além de desafiar estes pontos, o coaching intensifica os pontos fortes do coachee.

No caso do coaching os pressupostos são fundamentais, são a base, eles que sustentam e desenvolvem todo o processo das habilidades.

Segundo Krausz, em sua obra *Coaching Executivo* (2007, p.26) um conjunto de pressupostos podem ser citados.

- As pessoas sabem mais do acham que sabem;
- As pessoas dispõem de todos os recursos de que necessitam para operar mudanças;
- Perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultado do que ordens e comando;
- Toda “falha” representa uma oportunidade de aprendizagem;
- Metas desafiadoras fazem emergir o que a pessoa tem de melhor;
- Toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação;
- Querer é o primeiro passo para fazer.

Dentre alguns pressupostos alguns se destacam.

**As pessoas têm ou podem adquirir os recursos de que precisam para promover as mudanças almejadas:** toda pessoa possui uma gama imensa de experiências vividas, e ao coach tange a responsabilidade de estabelecer uma conexão despertando sensações, imagens, conversas internas afim de trazer a tempo presente estas experiências. E assim instigar que o coachee aplique-as em outras situações.

**As pessoas agem da melhor maneira que podem, de acordo com os recursos disponíveis naquele momento:** a ampliação dos modelos mentais, se deve ao aumento do grau de conhecimento e desenvolvimento, desta forma o indivíduo passa a refletir sobre outras formas de agir, adquirindo agilidade na escolha das opções que levam a diferentes resultados.

**Querer é fundamental para colocar as pessoas em movimento para mudança:** Se algo não for desejado, o desejo pode ser deixado no caminho.

**A mudança só se concretiza por meio da ação:** A liberação do coachee em relação ao coach, só se dará no momento em que o coachee estiver engajado e aplicado na busca do resultado. Sem isso a mudança não ocorrerá.

Desta forma fica claro que o objetivo do coach é o de incentivar o coachee a acessar seus próprios recursos, conquistando autoconfiança e motivação. Os pressupostos estimulam o crescimento da autonomia e a autogestão, gerando assim um desenvolvimento cíclico do indivíduo.

### 3. OS COMPONENTES DA AUTO ESTIMA

Senso de responsabilidade, auto confiança e auto estima não são demonstrações da mente do ser, são estados físicos ligados a situações sociais.

Entende-se que a pessoa não nasce com responsabilidade, auto confiança e auto estima. Contudo o que pode-se propor é que o ser humano necessita de orientadores durante sua vida, os quais terão como tarefa ensina-lo a intitular tais sentimentos adequando-os a produzi-los em momentos agradáveis e que tragam conquistas gratificantes.

"Auto-estima é uma experiência pessoal. É o que eu penso e sinto sobre mim mesmo e não o que o outro pensa e sente sobre mim." Nathaniel Branden p13

Quando se executa uma tarefa à qual não se atinge o resultado esperado o ser associa que é, o que não retrata a realidade. O comportamento da pessoal não transparece totalmente o que ela é, ela é muito mais que isso.

Ao dependermos do sucesso, fracasso ou performance criam-se situações a qual são alteradas constantemente, reforçando desta forma a auto crítica e a auto confiança.

O que necessita sempre ser trabalhado é que independentemente da situação, a pessoa deve se manter certo e seguro do que quer e onde quer chegar.

“Ter uma auto estima elevada é se sentir adequado à vida, isto é, competente e merecedor, no sentido que acabou de ser citado. Ter uma auto estima baixa é se sentir inadequado à vida, desajustado, não sob este ou aquele aspecto, mas desajustado como pessoa.” Nathaniel Branden p.11

Segundo Claudia Sintra Vieira, em seu artigo “E se eu falhar, quer dizer que sou um fracasso?” existem fatores que alimentam o medo do fracasso, e dentre eles pode-se citar.

**Expetativas irrealistas:** muitas vezes espera-se ter sucesso em determinadas situações, e quando isso não acontece, automaticamente se sente fracassado. Mas só porque não obteve sucesso ao fazer um teste, ser promovido, não quer dizer que se possui menos capacidades! O fracasso é parte do processo de aprender a triunfar.

**Perfeccionismo:** o medo do fracasso e de sermos rejeitados faz com que sejam utilizadas certas estratégias, que por vezes, não são muito positivas. Tentar fazer tudo bem, sem margem para erros, é uma delas, pois está associada a níveis elevados de ansiedade e afeto negativo.

**Baixa auto estima:** lembre-se que cada um de nós é único, especial, talentoso, e como tal somos capazes de construir e desenvolver a nossa própria noção de sucesso! O que para uns é um fracasso para si pode ser um sucesso.

**Baixa autoconfiança:** quando não se acredita em si é mais difícil alcançar o que se busca, por isso a autoconfiança é fundamental para sermos bem-sucedidos!

**Não saber lidar com a ansiedade:** para a maior parte de nós, o medo é uma emoção incapacitante, devido ao facto de andar de mãos dadas com a ansiedade e de acharmos que é muito difícil lidar com esta. É importante aceitar que ela faz parte desta experiência, tal como em todas outras e não dura para sempre!

**Padrão de Pensamentos Negativos:** por vezes os pensamentos ofuscam ou tornam a realidade mais turva! Trabalhe no sentido oposto e torne as coisas mais claras para si! Às vezes pode-se sentir uma formiga pequenina, sem força... mas acredite em si e nas suas capacidades! Os pensamentos nem sempre traduzem a realidade das coisas!

Segundo Nathaniel Branden em seu livro “Como Aumentar sua auto estima”. Desenvolver a auto estima é trabalhar a convicção de que somos capazes de viver e somos merecedores da felicidade, e, portanto, aptos a enfrentar a vida com mais confiança, boa vontade e otimismo, o que nos ajuda a atingir nossas metas e a nos sentirmos realizados. Desenvolver a auto estima é expandir nossa capacidade de ser feliz.

Se entendermos isso, deve-se compreender o fato de que melhorar a auto estima é vantajoso para todos. Não é necessário que sentir ódio antes de aprender a nos amarmos mais; não é preciso nos sentirmos inferiores para querermos ser confiantes; não existe a necessidade de sentir felicidade para querermos expandir nossa disposição para a alegria.

Nathaniel Branden coloca 6 pilares para a construção da autoestima, os quais podem ser relacionados ao processo de coaching:

1. A prática da integridade pessoal e profissional – é a congruência entre os ideais e a prática, ou seja, a consistência entre comportamentos, valores, objetivos. Decisões e renúncias são feitas com base em valores e crenças. Os comportamentos, por sua vez, são influenciados diretamente por estes mesmos valores e crenças – tendo impacto direto nos resultados obtidos. A partir do momento que estes valores são identificados no processo de coaching, é possível decidir e aceitar o equilíbrio com maior tranquilidade.

2. A prática da auto aceitação – é a recusa em manter um relacionamento antagônico consigo mesmo - influenciada diretamente pelo item anterior. O conflito diminui, pois, as decisões ficam facilitadas, diminui o tempo de tomada de decisão.
3. A prática do auto respeito – respeitar a si mesmo, inclusive seus limites. O indivíduo descobriu seus valores e crenças e os aceitou. Respeitando esta aceitação e seus limites há um foco e uma eficiência maior na tomada de decisão.
4. A prática da autoafirmação – é a recusa de falsificar a si mesmo para ser apreciado, é viver com autenticidade. A definição do objetivo e, principalmente, o comprometimento na realização deste objetivo são realizadores o suficiente para que o indivíduo se sinta apreciado e viva com autenticidade.
5. A prática de autorresponsabilidade – é ter controle sobre a sua vida e assumir a consequência de seus atos. Culturalmente, grande parte dos indivíduos parece não assumir a consequência de seus atos simplesmente por não desejarem assumir a culpa em caso de insucesso. Por outro lado, o sentimento de realização e de força quando se atinge o objetivo, ou mesmo quando se caminha na direção dele é estimulante e renovador.
6. A prática da intencionalidade/objetivos – é orientar as energias na direção daquilo que se seleciona para a vida. É ter propósitos específicos congruentes com as próprias capacidades. Culminando com esta relação de causalidade, de realmente querer que o objetivo se realize e de envidar todos os esforços nesse sentido. Na percepção do autor, talvez o efeito mais rico e de crescimento no indivíduo.

O coach possui ferramentas as quais elevava os valores de seu coachee durante o processo de coaching, para que tais pilares favoreçam o alcance das metas e objetivos buscando desta forma a realização e o sentimento de maior auto estima.

#### **4. APLICAÇÃO DO PROCESSO DE MENTORING E COACHING NO PROFISSIONAL J.A.C.**

O estado atual é o ponto inicial do processo, é o momento exato em que o individual tem consciência da necessidade de mudança, para que se gere consciência de algo é preciso antes de mais nada conhecer o que é o momento atual, o que acontece naquele exato momento.

Para tal no desenrolar da primeira conversa coach foi elaborado um questionário.

Você está empregado ou desempregado?

Resposta: Desempregado

Qual sua formação hoje?

Resposta: Engenheiro de produção

Você está estudando algo no momento?

Resposta: Sim, na metade da minha MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores

Qual sua idade?

Resposta 34

Quais suas limitações hoje?

Resposta: Físicas nenhuma.

Quantos meses você tem em capital para ficar desempregado?

Resposta: 6 meses sem alterar os padrões atuais.

Você está confortável com esta situação?

Resposta: Não, pois ser pai de família e estar desempregado gera um desconforto.

Está faltando comida dentro de casa?

Resposta: Não.

Como está se sentindo como marido?

Resposta: Motivado pois minha esposa me dá forças para não desistir.

Como está se sentindo como pai?

Resposta: Plenitude, pois é um sentimento sem palavras poder ser pai, porém preocupado com o futuro da minha filha.

Acredita que pode voltar para o mercado de trabalho rápido?

Resposta: Não.

Você pensa em vender seu carro?

Resposta: Sim.

Como você está espiritualmente?

Resposta: Tranquilo.

Você tem algum vício?

Resposta: Não.

Sua esposa está empregada?

Resposta: Sim.

O salário dela ajuda o suficiente para sustentar a casa?

Resposta: Não.

Quais são suas preocupações?

Resposta: O prazo de 6 meses passar e termos que nos desfazer de alguns bens.

Você ainda tem algum dinheiro a receber?

Resposta: Não

Você possui muitas dívidas?

Resposta: Apenas as mensalidades de MBA

Como está sua saúde?

Resposta: Boa, preciso me exercitar mais.

Como este seu relacionamento com sua família?

Resposta: Bom, sem grandes discussões ou brigas familiares.

Você está feliz com o que já conquistou?

Resposta: Sim, principalmente após o casamento, pois foi possível construirmos a casa, ter nossa filha e comprar o carro.

No caso do profissional J.A.C, o mesmo encontrava-se desempregado em um ano de recessão política e econômica no Brasil (2015). Os governantes estavam se digladiando em busca do poder e os investidores recuando devido à incerteza econômica. Com isso é gerado um desemprego em massa e uma falta de perspectiva futura a curto prazo.

O profissional em questão, é o progenitor de sua família composta por sua esposa de 29 anos e sua filha de 2 anos, o que torna sua ansiedade em busca de uma nova recolocação ainda mais crítica.

J.A.C. é engenheiro de Produção com mais de 8 anos de experiência em logística, um setor que foi drasticamente castigado com a crise, isso se comprova quando J.A.C. utiliza seus meios de comunicação para contatar colegas da sua turma de faculdade, os quais em sua maioria também encontram-se desempregados.

Em meio a este cenário J.A.C. identifica a possibilidade de se destacar dentre seus concorrentes ingressando em um processo de coach e Mentoring, estes processos tem como objetivo claro o de viabilizar sua recolocação no mercado de trabalho.

Visto isso e tendo como estado desejado o de estar empregado novamente, foram traçadas metas objetivas afim de viabilizar sua recolocação no mercado de trabalho.

O profissional J.A.C. juntamente com seu coach e mentor, identificaram seus potenciais profissionais e pessoais, tais como experiência profissional comprovada tendo trabalhado em empresas nacionais e multinacionais de grande porte, formação técnica e superior, idoneidade e integridade.

Porém para se destacar são identificados pontos que devem ser melhorados ou desenvolvidos, tais como um segundo idioma e a finalização da sua MBA em Gestão Estratégica de Gestores. Além destas no processo de Mentoring é identificado que o profissional em questão deverá abrir mão de egos e rancores criados com o passar dos anos em experiências passadas, pois tais sintomas emocionais bloqueiam o desenvolvimento pessoal.

Devido ao stress ao qual foi submetido, uma das metas estabelecidas é a qualidade de vida, pois o mesmo em um curto prazo ganhou sobre peso, o qual poderá afetar sua saúde física no futuro.



O principal pressuposto identificado no profissional, foi o fator social, pois o mesmo sendo progenitor de sua família possui o receio de que a baixa na qualidade de vida de sua esposa e filha tragam algum tipo de desconforto e conseqüentemente algum trauma em suas relações.

Segundo a Mentor – National Mentoring Partnership, o mentoring possui cinco tipos a serem aplicados.

1 – Mentoring tradicional: Um mentor experiente para cada mentorado

2 – Mentoring de grupo: Um mentor experiente para grupos com até quatro mentorados

3 – Peer mentoring: É um mentoring entre pares, duas pessoas com expertises diferentes ou complementares, como para aproximar diferenças culturais

4 – Mentoring de equipe: Diversos mentores experientes trabalhando com times em que a proporção de mentorados para cada mentor não exceda quatro pessoas.

5 – E-mentoring: Mentoring realizado remotamente, como via e-mail, telefone ou internet

Tendo como estado desejado estar novamente empregado, o profissional J.A.C. e seu coach estabeleceram o tipo a ser seguido. Que seria o tradicional e seria modelo transformacional, desenvolvido por Thomas Crane.

Segundo Krausz, um processo abrangente de comunicação pelo qual o coach fornece feedback de desempenho para o coachee. Esse feedback abrange dimensões amplas de desempenho relacionadas com o trabalho (pessoal, interpessoal ou técnico) que afetam a capacidade e o desejo do coachee de contribuir para as metas significativas de ordem pessoal e organizacional.

Tal processo foi escolhido pois o mesmo trabalha com diversas características, destacam-se as seguintes:

- Alicerçado em dados, descrições objetivas de situações reais;
  - O foco está no desempenho e no tratamento dos pontos que podem elevar ou inibir o desempenho das pessoas nas organizações;
  - O elemento de coesão do modelo é o rapport e a confiança nas relações entre coach e coachee;

- O tempo do coaching transformacional é determinado pelo coachee, à medida que fortalece sua pro atividade;
- O diálogo é o fio condutor, uma vez que envolve perguntas, escuta ativa, identificação e análise de opções e feedback;
- A aprendizagem do coach e do coachee se dá no decorrer do processo;
- Há o equilíbrio entre linguagem e comportamento, ou seja, a congruência entre o pensamento, a falta e o comportamento do coach e do coachee;
- A oferta do desafio e do apoio está presente, no sentido de encorajar e dar suporte ao coachee para assumir aspectos de seu comportamento que impactam os outros de forma ética e responsável.

Os encontros para as conversas de coaching foram semanais, visto que o profissional J.A.C. possuía naquele momento tempo livre para tal. Vale ressaltar que nas conversas além de identificação dos problemas, objetivos e metas foram tratadas etapas importantes no processo, tais como a priorização das questões, tratamento das causas e efeitos e como isto estava contribuindo no processo, quais as novas possibilidades e como poderiam ser feitas, quais barreiras estavam sendo encontradas e principalmente qual era o grau de motivação do coachee, quanto ele estava comprometido e os ganhos no processo.

Fazendo uma reflexão sobre o estado inicial do processo com o atual, verificando o que foi aprendido que não se sabia até o início do processo, afim de maximizar os ganhos e traçar novos desafios.

O processo de Mentoring seguiu o mesmo caminho do coach, tendo como foco principal o desenvolvimento pessoal e profissional, focando em como alavancar a carreira, aprimorando pontos como os relacionamentos interpessoais, gestão de pessoas, gestão de conflitos e desafios futuros.

Para estruturar o processo o mentorado J.A.C. e seu mentor trabalharam em encontros quinzenais seguindo os seguintes princípios.

- Esclarecimento do propósito;
- Processo de mensuração e revisão (manutenção do alto padrão ético e de orientação)
- Apoio e gerenciamento.

Estes princípios contribuíram para o desenvolvimento do processo, pois eles tratam da estrutura organizacional, do acordo de relacionamento e dos resultados esperados.

O processo de mentoring é flexível, o que facilitou que mentor e mentorado conseguissem, nas conversas, desenvolver o rapport e o interesse mútuo pelo tema abordado. Esta flexibilidade permitiu que o mentor se valesse de várias estratégias, tais como:

- Apoiar e aconselhar;
- Oferecer feedback;
- Demonstrar na prática como fazer em virtude de sua expertise;
- Levantar perdas e ganhos;
- Avaliar opções e consequências;
- Oferecer suporte para o desenvolvimento do plano de ação;
- Ouvir e desafiar;
- Usar perguntas impulsionadoras;
- Contar histórias;
- Compartilhar experiências;
- Contribuir para a identificação dos aprendizados e das necessidades de desenvolvimento;
- Encorajar novas ideias e criatividade;
- Oferecer suporte para a tomada de decisões e resolução de problemas;
- Monitorar, revisar e redefinir planos e ações se necessário.

Os resultados do processo de mentoring teve como base a clareza das estratégias aplicadas, afim de atingir seus objetivos. Quando o mentorado sente a confiança que possui um “norte” a confiança e a entrega no processo são consequência e os resultados serão desenhados e obtidos com a aplicação das estratégias estabelecidas.

## **5. RELATO DOS RESULTADOS ESPERADOS DO PROCESSO DE MENTORING E COACHING NO PROFISSIONAL J.A.C.**

O foco no caso do profissional J.A.C. era o de ter seu desenvolvimento profissional e pessoal alavancados afim de lhe favorecer uma maior empregabilidade.

O processo de coaching e mentoring foram focados no autodesenvolvimento do profissional J.A.C, pois tal desenvolvimento impactava diretamente em seu comportamento pessoal, interpessoal e profissional.

Tais processos garantiam que as qualificações esperadas pelo profissional J.A.C. seriam atingidas, porém para tal o mesmo deveria ter um total comprometimento com seu coach e seu mentor, se entregando de forma plena nas conversas no decorrer das seções.

Afim de formalizar os resultados esperados coach e mentor elaboraram alguns questionamentos ao profissional J.A.C.

Com os processos de coaching e mentoring, qual resultado você espera alcançar?

Resposta: Melhorar minha confiança profissional e pessoal, afim de que eu demonstre nas entrevistas de emprego maior credibilidade, conquistando desta forma uma melhora em minha colocação sobre os concorrentes nas vagas disponíveis no mercado de trabalho.

Pensando especificamente na pergunta anterior, como você vai saber que atingiu seu objetivo?

Resposta: Quando minhas ações e atitudes demonstrarem uma senioridade, ao ser questionado nos processos de entrevista de emprego

Como vai saber que atingiu seu objetivo?

Resposta: Saindo confiante e feliz de um processo seletivo.

E porque isso lhe é importante?

Resposta: Saberei que estou no caminho certo, me desenvolvendo e buscando ampliar meus objetivos.

Para atingir seu objetivo, você depende de quem?

Resposta: Apenas de minha dedicação.

Conforme foi apresentado no estudo do estado atual do profissional J.A.C., seu tempo de estabilidade financeira era de 6 meses desempregado, e este tempo foi o mesmo estipulado para ambos os programas, porém não foram colocadas travas, tendo em vista que não necessariamente o profissional ficaria 6 meses desempregado. E também porque o processo de desenvolvimento pessoal é algo dinâmico e contínuo.

Todo ser humano é adaptável às condições que o meio propõe, e esta é a máxima quando se trata de desenvolvimento pessoal, pois o ser não deve se acomodar, pelo contrário, ele deve focar em novos objetivos tanto profissionais quanto pessoais, afim de não cair na desmotivação e baixos desempenhos.

## 6. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi identificar que processo de mentoria e coaching para profissionais disponíveis no mercado favorecem maiores probabilidades de empregabilidade – estudo de caso do profissional J.A.C.

“Se a gente cresce com golpes duros da vida, também podemos crescer com toques suaves na alma”

Pensador.Info -2013B

Os processos de coaching e mentoring tem papel fundamental nesta busca, por que eles facilitam e diminuem o caminho a ser percorrido pelo profissional, garantindo desta forma as qualificações esperadas.

Sabe-se que a busca contínua pelo desenvolvimento é a chave para o sucesso de qualquer indivíduo, independente do seu objetivo.

Na década de 20 também existiam processos seletivos para as indústrias, e o diferencial naquela época era saber ler e escrever, pois poucos eram alfabetizados. Já na década de 50 ter o segundo grau completo era o diferencial entre os candidatos, o que fazia das seleções algo um pouco mais acirrado.

Nos anos 80, tinha-se processos de seleção mais elaborados, o diferencial era possuir formação universitária, nos dias atuais possuir um diploma universitário não é o diferencial, é um simples degrau na escala, e esse degrau só vem aumentando ano após ano.

O mercado de trabalho não tem se alterado, pois as condições e regras permanecem as mesmas, o profissional deve fazer igual a todos, porém colocando algo a mais no seu perfil, este algo se chama diferencial. E independente de quando, como ou onde o profissional se encontre, para ser capaz de enfrentar os novos desafios e estabelecer seu diferencial, os processos de coaching e mentoring são poderosas ferramentas, as quais promovem o autodesenvolvimento e o desenvolvimento das competências, porque apoia de forma arquitetada o profissional a aprender e reaprender. Estabelecendo desta forma e, a cada novo processo, algo que vem a contribuir na conquista desses diferenciais.

No caso do profissional J.A.C. o mesmo identificou que seu aprendizado teria uma maior competitividade sobre seus concorrentes no momento em que se viu sem emprego em um

momento crítico, onde as vagas disponíveis eram escassas e seus concorrentes mais bem preparados.

No decorrer dos processos, foram trabalhados suas crenças e valores focados na sua evolução, desenvolvendo desta forma seu desempenho profissional, gestão de conflitos pessoais, interpessoais e profissionais, abordando de várias formas temas sobre sua vida no futuro e passado, pois os processos elevaram os conhecimentos já adquiridos e desenvolveram novos, conforme a necessidade.

O profissional J.A.C ficou desempregado no dia 03/08/2015, e no dia 10/02/2016 conquistou sua recolocação, ou seja, 6 meses. O objetivo foi alcançado no prazo pré-estipulado, o qual trouxe satisfação plena para o profissional, seu coach e seu mentor.

Com base nos estudos realizados e os resultados alcançados sugere-se que os processos de desenvolvimento pessoal favorecem ao profissional, melhorar sensivelmente suas oportunidades de recolocação no mercado de trabalho e também o acesso à novas oportunidades caso se encontre empregado.

## 7.Desdobramentos futuros

Segundo Djalma de Pinho Rebouças em seu livro Coaching, Mentoring, Conseling descreve que o processo de identificação a necessidade de um novo programa deve seguir a seguinte lógica.

- a) Primeiro, ele deve elaborar o seu plano de carreira, até o momento do estabelecimento das estratégias que vai implementar para alcançar seus objetivos e metas
- b) Procurar a ajuda de um coach ou mentor para uma análise geral de seu pré-plano de carreira, bem como para as devidas orientações gerais
- c) E, finalmente, ele deve completar o seu plano de carreira com a ajuda do coach ou mentor.

Baseado no que o autor descreveu, J.A.C. estabeleceu um novo programa junto ao seu coach e seu mentor. O qual deverá seguir os seguintes propósitos descritos abaixo.

O rapport é base para que toda comunicação seja eficaz, fica como um dos aprendizados que devem ser sempre desenvolvidos o de colocar sempre em prática a empatia. Promovendo desta forma uma maior inteligência emocional e em consequência uma maior assertividade nos processos.

“A palavra confiança vem do latim *confidentia*, de *confidere*: “acreditar plenamente, com firmeza”, formada por *com*, intensificado, acrescido de *fidere*, “acreditar, crer” termo que deriva de *fides*, “fê”.

Origem das palavras -2013a

Outro tema abordado foi o do desenvolvimento constante, o respeito e a valorização do próximo, pois deverá possibilitar a criação contextualizada de novos resultados.

Estimular o líder coach no profissional J.A.C. é algo que deverá ser trabalhado de forma a prepara-lo para novos desafios como gestor.

Para iniciar a liderança também foram estabelecidas algumas práticas que devem ser seguidas.

Ajudar uma pessoa a saber se auto ajudar;

Ajudar uma pessoa a se tornar o que gostaria de ser;



Se a pessoa não sabe o que gostaria de ser orientar essa pessoa a descobrir o que realmente gostaria de ser;

Respeitar a inteligência emocional;

Ter criatividade como uma premissa de vida;

Ter talento;

Ter bom relacionamento interpessoal;

Entender que o conhecimento é o assunto mais importante;

Transformar os ensinamentos recebidos em resultados efetivos e rápidos.

Colocando também que a orientação profissional continuada é de suma importância, e que no caso específico do profissional J.A.C. foram eleitas algumas das quais o mesmo deverá participar.

Treinamentos;

Palestras;

Consultorias;

Aperfeiçoamentos;

Especializações;

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Whitmore, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: Os princípios e a prática do coaching e da liderança**. São Paulo: Clio Editora, 2012

Bernhoeft, Rosa. **Mentoring: Abrindo Horizontes, Superando Limites, Construindo Caminhos**. Rio de Janeiro: Editora Gente, 1994.

Bernhoeft, Rosa. **Mentoring: Prática & Casos**. São Paulo : Editora Évora Ltda, 2014.

Dinsmore, Paul Campbell. **Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas**. Rio de Janeiro :Qualitymark Editora, 2012.

Dinsmore, Paul Campbell. **Coaching prático: o caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro :Qualitymark Editora, 2014.

Garvin, David. A., Margolis, Joshua D.. **A arte de dar e receber conselhos**. Harvard Business Review, Janeiro, 2015.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H..**Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo :EPU, 1986.

Krausz, Rosa. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo : Nobel, 2007.

Oliveira, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e desempenho dos jovens**. São Paulo :Integrare Editora, 2015.

Oliveira,Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching Mentoring Counseling - Modelo Integrado de Orientação Profissional - 2ª Ed.** 2015. São Paulo – Editora Atlas, 2015

Branden Nathaniel. **Como aumentar sua auto-estima** – 2014 – Editora Sextante

Viera, Cláudia Sintra. **E seu eu falhar, quer dizer que sou um fracasso?**. Publicado em <http://oficinadepsicologia.com/e-se-eu-falhar-quer-dizer-que-sou-um-fracasso>, Acesso em 06 mar 2017.

Muncinelli, Gianfranco. **Coaching como Agente de Melhoria da Autoestima**. Publicado em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/convidados/coaching-como-agente-de-melhoria-da-autoestima>, Acesso em 08 mar 2017.

GUILHARDI, Hélio José. **Auto-estima, autoconfiança e responsabilidade**. Publicado em [http://www.itcrcampinas.com.br/pdf/helio/Autoestima\\_conf\\_respons.pdf](http://www.itcrcampinas.com.br/pdf/helio/Autoestima_conf_respons.pdf), Acesso em 05 mar 2017.