

COACHING E MENTORING NA GESTÃO DE PESSOAS

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Anderson Gabriel M. Batista
andersongab.batista@gmail.com.br

Pedro Henrique F. P. Silva
Pedyeph38@gmail.com.br

Emanuely Angelo de O. Dos Santos
olliemanuely6@gmail.com.br

Vinícius da Cruz da Silva
viniciusdacruzdasilva06@gmail.com.br

Letícia Carvalho de Oliveira
letiiciacarvalho045@gmail.com.br

RESUMO

A pesquisa analisou as diferenças entre *coaching* e *mentoring* no contexto da gestão de pessoas, destacando a relevância dessas práticas para o desenvolvimento de indivíduos, equipes e organizações. Foi identificado que a integração de ambas pode trazer benefícios significativos, promovendo o desenvolvimento de habilidades e competências em diversos níveis organizacionais. No entanto, a implementação dessas práticas deve ser estratégica, alinhando as necessidades dos colaboradores aos objetivos da empresa. Embora *coaching* e *mentoring* compartilhem o foco no desenvolvimento humano e profissional, suas abordagens diferem em termos de foco, especialização, orientação, conhecimento, ferramentas e prazo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; *Coaching*; *Mentoring*.

ABSTRACT

The research analyzed the differences between coaching and mentoring in the context of people management, highlighting the relevance of these practices for the development of individuals, teams, and organizations. It was identified that the integration of both can bring significant benefits, promoting the development of skills and competencies at various organizational levels. However, the implementation of these practices must be strategic, aligning the needs of employees with the company's objectives. While coaching and mentoring share a focus on human and professional development, their approaches differ in terms of focus, expertise, mentorship, knowledge, tools, and timeframe.

Key-words: *People Management*; *Coaching*; *Mentoring*.

1. INTRODUÇÃO

Parte importante das ações voltadas ao gerenciamento do capital humano envolve o aperfeiçoamento contínuo da força de trabalho, a partir de diferentes abordagens, que podem contemplar treinamentos, job rotation, orientação, dinâmicas, estudos de caso e o coaching e o mentoring (Assis, 2024).

O *coaching* e o *mentoring* representam abordagens cruciais na gestão de pessoas, ambas direcionadas não apenas ao desenvolvimento individual, mas também ao Desenvolvimento Organizacional. No entanto, as duas abordagens se distinguem por seus métodos e objetivos (Lotz; Gramms, 2014).

O *coaching* ele estimula as pessoas a agirem, para que possam aprender e alcançar os resultados desejados. Já o *mentoring* aborda uma aprendizagem teórica, auxiliando o mentorado e visando que compreenda o que deve ser feito (Lotz; Gramms, 2014).

O termo *coaching* surgiu na idade média em uma cidade húngara chamada Kocs, localizada às margens do rio Danúbio. Essa cidade começou a produzir carruagens, que foram batizadas popularmente de *kocsi szekér*. Com a evolução da língua, os cocheiros passaram a ser chamados de *kocsis* e *coaches* (Lotz; Gramms, 2014 and Ricci, 2006).

O objetivo da carruagem era transportar pessoas de um ponto para o outro, assim como o *coaching*, que se propõe a conduzir um processo que leva um indivíduo ou um grupo a alcançar um maior desempenho (Lotz; Gramms, 2014 and Ricci, 2006).

O conceito de *mentoring* é evidenciado na obra "Odisseia", de Homero 1300-1200 a.C., onde o mentor, amigo de Ulisses, é responsável pela educação e formação de caráter de Telêmaco, seu filho (Lotz; Gramms, 2014 *apud* Araújo, 2010).

Ao longo da história, essa prática foi evoluindo, como observado nas oficinas medievais, onde artesãos treinavam jovens aprendizes para garantir a transmissão de habilidades e conhecimentos de geração em geração (Lotz; Gramms, 2014, *apud* Araújo, 2010).

O *coaching* e o *mentoring* são práticas importantes na gestão de pessoas porque proporcionam a valorização e o reconhecimento dos colaboradores. Os indivíduos criam um vínculo consciente e o comprometimento com suas ações para alcançar maiores resultados para sua empresa (Lotz; Gramms, 2014, *apud* Chiavenato, 2014).

Para a sociedade é relevante uma vez que compreendemos que as pessoas são o maior patrimônio de uma empresa, pois qualquer negócio é criado e operado por indivíduos. Assim, o sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de seus colaboradores (Lotz; Gramms, 2014 *apud* Chiavenato, 2014).

Os pesquisadores escolheram o tema *coaching* e *mentoring* na gestão de pessoas para o melhor aprofundamento dos estudos das organizações e como o *coaching* e o *mentoring* beneficia uma organização e seus colaboradores.

A questão problema a ser apresentada, neste trabalho de pesquisa, envolve os elementos que distinguem o *coaching* e o *mentoring* no contexto da gestão de pessoas. Assim, o objetivo da pesquisa é identificar, analisar e descrever os principais aspectos característicos do *coaching* e do *mentoring*, na visão dos autores pesquisados.

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar sobre a gestão de pessoas nas organizações, o processo de *coaching* e *mentoring* como técnica para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário e em como essas duas técnicas agregam para o avanço da empresa.

Foi também necessário compreender que tanto o *coaching* quanto o *mentoring* trazem vantagens, como o aprimoramento de habilidades, maior conservação de profissionais e o incentivo a uma cultura de aprendizado e *networking* (Assis, 2024).

No entanto, esses métodos também apresentam desafios, como a necessidade de alinhar as expectativas, assegurar uma formação adequada e garantir o comprometimento dos envolvidos. De modo geral, ambos são estratégias eficazes que promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador (Assis, 2024).

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada por um levantamento de estudos, obras publicadas sobre o tema central da pesquisa, orientando o trabalho científico atualmente concluído. Tais obras forneceram a base para o trabalho desenvolvido (Souza *et al.*, 2019, *apud* Andrade; Oliveira; Leal, 2023).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é uma parte da pesquisa bibliográfica que entende, aproximadamente, as fases de identificação, localização, compilação e fichamento. Porém, apesar de ter um papel importante na pesquisa científica, a revisão bibliográfica é uma parte da pesquisa bibliográfica. É possível afirmar que toda pesquisa bibliográfica apresenta a revisão bibliográfica, entretanto, a revisão bibliográfica por si só não se constitui em pesquisa bibliográfica (Gil, 2016, p. 292, *apud* Lakatos; Marconi, 2003).

Em relação à revisão bibliográfica, Garcia (2016, p. 292) explica que,

[...] “confundida muitas vezes com a pesquisa bibliográfica, é uma parte muito importante de toda e qualquer pesquisa, pois é a fundamentação teórica, o estado da arte do assunto que está sendo pesquisado. Toda pesquisa, qualquer que seja seu delineamento ou classificação em termos metodológicos, deverá ter a revisão Bibliográfica” (Garcia, 2016, p. 292).

Conforme Dane (1990, *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011) a revisão bibliográfica é importante para definir uma linha próxima da pesquisa que se deseja desenvolver, considerando uma perspectiva científica. Para o autor, é preciso definir os tópicos chave, autores, palavras, periódicos e fontes de dados preliminares.

Esse momento é importante, pois, a revisão bibliográfica amplia e refina o conhecimento; ajuda a definir e clarificar as questões da pesquisa; permite a identificação de lacunas e de áreas pouco exploradas; ajuda a esclarecer aspectos teóricos, metodológicos e analíticos e permite a identificação de debates atuais e controvérsias. (Moura, 1998, *apud* Costa, 2012).

Um método de revisão bibliográfica, portanto, pretende localizar de forma abrangente e sintetizar a pesquisa, buscando responder a uma determinada questão, usando procedimentos de fácil aplicação em cada etapa do processo. (Stechemesser; Guenther, 2012 *apud* Gohr *et al*, 2013).

Ao viabilizarem, de forma clara e explícita, um resumo dos estudos sobre determinada intervenção, as revisões bibliográficas nos permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as nossas conclusões à leitura de somente alguns artigos. (Sampaio; Mancini, 2006).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Pessoas e Gestão de Pessoas podem ser consideradas novas expressões para a área de recursos humanos. Essa mudança do termo acarreta em uma modificação nas organizações, sendo assim, o jeito como as empresas lidam com seus colaboradores (Gil, 2010, *apud* Pontelo; Cruz, 2019).

Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas nas empresas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer nome utilizado para alcançar os objetivos empresariais e individuais.

Portanto, o desafio fundamental de um gestor é lidar com pessoas de modo eficaz. Instituições eficientes têm uma estrutura estável de assistência para tal fim. No entanto, o desafio maior está nas mãos daqueles que desempenham atuação direta sobre o cooperante. Tudo o que a empresa disponibiliza acaba se esse gestor não executar o seu papel eficientemente, se não interpretar que seu trabalho é, principalmente, lidar com pessoas (Xavier, 2006, *apud* Pontelo; Cruz, 2019).

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Por isso a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados (Chiavenato, 1999).

As empresas, grandes ou pequenas, possuem um departamento encarregado de administrar os recursos humanos. Essas instituições têm o dever de gerenciar seus subordinados, observando a legislação trabalhista. Em determinadas empresas existem outras áreas qualificadas especificamente para cuidar do plano de carreira, cargos e salários, treinamentos, recrutamento e seleção e promoções (Pontelo; Cruz, 2019).

As pessoas podem amplificar ou limitar as forças e as fraquezas de uma empresa, conforme a maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem essas pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 1999).

2.2 - COACHING

Segundo Lotz e Gramms (2014) o *coaching* é um processo que busca, no ambiente organizacional, ou mesmo no contexto pessoal, auxiliar pessoas a se desenvolverem em competências ou habilidades que precisam ser desenvolvidas. Para elas

“o *coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo envolve a parceria entre dois atores: o *coach* e o *coachee*. O *coach* é o profissional que aplica o *coaching*, municiado pelo domínio de metodologias e ferramentas apropriadas para tal propósito. O *coachee*, ou o cliente, é o indivíduo que passa pelo ciclo de *coaching*” (Lotz; Gramms, 2014, p. 17).

Coaching é um termo em inglês que se refere a um processo de desenvolvimento pessoal, onde um instrutor (*coach*) auxilia um cliente (*coachee*) a avançar em uma área específica de sua vida. A palavra “*coaching*” é derivada da palavra inglesa “*coach*”, que significa “treinador”. O papel desse treinador é incentivar e motivar o cliente a alcançar seus objetivos, ensinando técnicas novas que facilitam seu aprendizado e progresso (Borba, 2020).

O *coaching* é uma técnica de construção que se dá por meio de comunicação entre um *coach* e um *coachee*. O *coach* emprega questões e ferramentas específicas para ajudar o *coachee* a analisar sua situação de uma nova forma. Esse processo abre oportunidades para que o *coachee* adote novos comportamentos e alcance melhores resultados. Embora existam diferentes abordagens conceituais sobre *coaching*, todas visam promover a reflexão, o autoconhecimento e a evolução contínua do *coachee* (Lotz; Gramms, 2014).

De acordo com Borba (2020) o *coaching*

“é uma metodologia ou forma de treinamento ou de ensino, na qual o profissional denominado *coach* ajuda um outro profissional, denominado cliente, a alcançar um objetivo pessoal ou profissional específico por meio de treinamento objetivo. O cliente geralmente é denominado *coachee*” (Borba, 2020, capítulo 3).

O *coaching* é uma forma de orientação pessoal e profissional que emprega métodos comprovados cientificamente para ajudar pessoas, equipes e empresas a

alcançar resultados mais eficazes e positivos. Ele permite a análise das formas de pensar, sentir, agir, aprender e evoluir do *coachee* (Borba, 2020).

O *coaching* inicia-se com a definição de uma meta que o cliente quer alcançar. Essa meta pode abranger diferentes áreas e não costuma ter um prazo específico para ser atingida. O propósito do *coaching* é ajudar profissionais de diversas áreas a potencializar suas habilidades e alcançar resultados mais eficazes, beneficiando tanto suas empresas quanto seu desenvolvimento pessoal (Borba, 2020).

A metodologia de *coaching* envolve uma relação informal entre duas pessoas: uma delas, com mais experiência nas técnicas e processos do *coaching*, orienta a outra no alcance de objetivos pessoais e profissionais, enquanto a outra aprende. O *coaching* é um processo estruturado com um início, meio e fim, e geralmente dura de seis a 12 meses (Borba, 2020).

Borba (2020) explica o processo de *coaching*

“o processo de *coaching* tem por alvo focar em tarefas ou objetivos específicos, por isso, é determinístico, ou seja, deseja-se sair da situação A para a situação B. O *coach* não precisa ser especialista na área do *coachee*, mas precisa ser bastante experiente nos processos e nas ferramentas da metodologia” (Borba, 2020, capítulo 3).

Esta abordagem visa ajudar os alunos a alcançar seu potencial ilimitado e obter resultados extraordinários em suas vidas pessoais e profissionais. Estratégias de *coaching* enfatizam a autoconsciência do cliente com base em diversas áreas de pesquisa, como psicologia cognitiva, comportamental e positiva, neurociência e conceitos de filosofia, educação, gestão, negócios, liderança e qualidade (Borba, 2020).

2.3 - MENTORING

Segundo Borba (2020) o *mentoring*

“é um termo em Inglês, habitualmente traduzido como tutoria, mentoria ou aconselhamento. É uma metodologia que utiliza instrumentos para a evolução profissional e integra em uma pessoa experiente para ajudar outra menos experiente. Sem hábito (experiência), não há *mentoring*” (Borba, 2020, capítulo 6).

Mentoring é o processo de transferência de conhecimento, guiado por um mentor, um profissional que orienta e ajuda outro profissional que está começando sua carreira, assumindo um novo cargo ou entrando em uma organização. O mentor costuma ser um especialista em um cargo sênior ou que já ocupou uma posição similar em outras empresas. Esse processo serve como um modelo, onde o mentorado (ou *mentee*) acompanha e desenvolve seu próprio crescimento (Borba, 2020).

Sobre o *Mentoring* Borba (2020) explica:

“O mentor é um guia, um mestre, um conselheiro: alguém que tem vasta experiência profissional no campo de trabalho da pessoa que está sendo ajudada. O *mentoring* inclui conversas e debates acerca de assuntos que não estão necessariamente ligados ao trabalho. Esse processo possibilita o aprendizado e consequente desenvolvimento na carreira do profissional mais jovem. É a prática que exerce o mentor, o sábio, o mestre, o professor, aquele que por ser mais experiente e vivido é capaz de indicar caminhos e apresentar soluções para as novas gerações. Para ser esse mentor, a pessoa precisa ter aceitação, precisa gostar de pessoas e precisa estar conectada com o seu “discípulo”, o escutando e o aconselhando.” (Borba, 2020, capítulo 6).

No mundo empresarial, o *mentoring* tem se tornado cada vez mais popular nos últimos anos, por ser uma metodologia que oferece ferramentas mais eficazes do que outros tipos de treinamento. Ele aproveita o potencial interno da empresa, como a experiência dos funcionários mais veteranos, estimulando a inovação e a criatividade, o que, por sua vez, aumenta a competitividade da empresa (Borba, 2020).

O *mentoring* não traz benefícios apenas para o *mentee*. O mentor também se sente altamente motivado, pois tem a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal de um colega, ao mesmo tempo em que ajuda a preparar a empresa para um futuro promissor (Borba, 2020).

Embora possam tocar em questões pessoais, esses ensinamentos se concentram na vida profissional do mentorado, ajudando-o a superar os principais desafios e obstáculos que possam estar dificultando seu sucesso. Por isso, essa metodologia é frequentemente usada em situações mais específicas (Borba, 2020).

2.4 – O COACHING NA GESTÃO DE PESSOAS

Percia e Sita (2011, *apud* Kopp, 2015) descrevem que a atuação do processo de *coaching* nas organizações é fundamental no desenvolvimento de estratégias pessoais que proporcionem alternativas de crescimento que levem ao alcance dos planos pretendidos.

As organizações estão atravessando a era do conhecimento e isso se reflete na forma como as pessoas se preparam e se desenvolvem. Superar desafios exige melhoria contínua e, o mais importante, que as pessoas tenham consciência sobre suas habilidades e competências. Compreender os pontos fortes e limitações permitirá que cada profissional alinhe os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, pois o processo de *coaching* é desenhado para trabalhar os aspectos pessoais de cada pessoa (Kopp, 2015).

É vital que as empresas, e principalmente para seus líderes, tenham esse conhecimento é fundamental para que todos possam fazer o que realmente gostam e

usar as suas competências inatas e adquiridas para se desenvolverem continuamente e ajudarem a desenvolver os seus colegas de trabalho (Kopp, 2015).

A eficácia do *coaching* reflete um melhor desempenho e melhores níveis de realização. Isso gera mais satisfação pessoal e profissional e por isso, segundo Marques (2012), a principal vantagem do processo de *coaching* nas organizações são os resultados, medido pela qualidade de vida e recursos financeiros no ambiente de trabalho (Marques, 2012 *apud* Kopp, 2015).

Desenvolver pessoas por meio do processo de *coaching* é uma das formas concretas de se alcançar resultados duradouros. Como seu fundamento é baseado na análise dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo, sua essência é potencializar o que já é bom e o que pode ser melhorado, e identificar oportunidades que podem ser melhoradas por meio de ferramentas que visam o desenvolvimento sustentável e duradouro (Kopp, 2015).

O processo de mudança na prática do *coaching* é fundamental. Com base na análise e nos esforços internos, os indivíduos devem ser capazes de mudar e desenvolver-se gradualmente. Esse contexto de transformação não é novo para as organizações e representa um elemento chave para superar velhos comportamentos e dar lugar a novas atitudes (Kopp, 2015).

2.5 – O MENTORING NA GESTÃO DE PESSOAS

O *mentoring* na gestão de pessoas incentiva consideravelmente o avanço na carreira, proporcionando que os indivíduos busquem mais créditos e ocupem excelentes posições em nível daqueles que não tiveram a assistência e suporte de mentores (Martinhago, 2014).

O mentor auxilia a construir segurança, promove o conhecimento, adequa-se como protótipo de papel e induz a conduta do direcionado ou favorecido. Para os mentores, essencialmente aqueles já idosos e em preparação para a esperada aposentadoria – o papel de mentor pode entregar novas disputas e renovar o entusiasmo e a motivação pessoal (Chiavenato 2002, *apud* Martinhago, 2014).

Por isso, antes de pedir a qualquer executivo que seja o mentor da sua empresa, tenha bastante claro quais são as habilidades que a organização precisa. Isso pode variar Para Araújo (2010, *apud* Martinhago, 2014) os mentores deverão ser pessoas com experiência acumulada, de preferência com influência e contatos diversificados, voluntariosos e disponíveis, com empatia e assertividade para orientar o seu pupilo e acima de tudo com capacidade de promover a reflexão. O mentor tem de ter uma de acordo com a perspectiva de cada uma (Martinhago, 2014).

sensibilidade especial para os momentos de excelência para a aprendizagem que é costume chamar de “momentos ensináveis”, ou seja, momentos ideais para expandir as potencialidades do pupilo.

3 - METODOLOGIA

A Metodologia é a funcionalidade de processos e mecanismos que devem ser apreciados para elaboração do conhecimento, com a intenção de comprovar sua legitimidade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov; Freitas, 2013).

A Metodologia refere-se aos processos e técnicas empregados na geração de conhecimento, visando assegurar sua validade e relevância em diversos contextos sociais (Prodanov; Freitas, 2013). Segundo Prodanov e Freitas

“A metodologia é entendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e questões de investigação” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 14).

Na metodologia de pesquisas é preciso entender as teorias para a verificação em ciências sociais. As teorias definem conceitos, conhecimentos e construções de hipóteses e outros elementos que compõem a investigação, como a racionalização e explicação dos fenômenos (Gil, 2008).

A metodologia deve detalhar a abordagem planejada para a investigação. O autor precisa descrever a classificação da pesquisa em relação aos seus objetivos, a natureza do estudo, a seleção do objeto de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados do estudo realizado (Ferreira, 2011).

A metodologia orienta a execução da pesquisa, fornecendo o conhecimento e habilidades necessários para que o pesquisador tome decisões informadas e escolha os conceitos e métodos mais apropriados. Seu estudo é essencial para formar a mentalidade e os hábitos necessários para uma pesquisa científica eficaz (Thiollent, 1947).

3.1 – Revisão Bibliográfica

A pesquisa, sobre as principais características do *coaching* e do *mentoring* na gestão de pessoas, tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada pela coleta de dados sobre trabalhos de cunho científicos realizados por outros autores (Minayo, 2007).

3.2 – Técnica de Pesquisa

A pesquisa é uma junção de coletas de dados, evidências e informações sobre um assunto e o conhecimento teórico adquirido sobre ele. No geral, a pesquisa é feita a partir do estudo de um problema (Ludke; André, 1986).

Minayo (2009) explica que a pesquisa compõe a atuação básica do estudo na sua averiguação e constituição da veracidade. Toda análise se inicia por uma argumentação, por um embaraço, por uma questão, por uma perplexidade. A solução a esse desencadeamento do pensamento usualmente se conecta a conhecimentos antecedentes ou diligências à elaboração de relatórios relativos.

A pesquisa bibliográfica é indispensável nos cursos de graduação, pois constitui a base para todas as atividades acadêmicas. Ela é essencial tanto para pesquisas práticas e de campo quanto para a realização de seminários, painéis, debates, resumos críticos e monografias. Além disso, é fundamental para pesquisas exploratórias, para a definição e desenvolvimento de temas e para a formulação de conclusões (Sousa, A. S. *et al*; *apud* Andrade, 2010).

A pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados, como livros, revistas, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações e teses, além de recursos disponíveis na internet, para permitir que o pesquisador tenha acesso a todo o conhecimento pré-existente sobre o tema em estudo. É crucial, ao usar fontes digitais, garantir a confiabilidade e a precisão das informações. O pesquisador deve também verificar a autenticidade dos dados e estar atento a possíveis contradições entre as obras consultadas (Prodanov; Freitas, 2013).

Pesquisa bibliográfica para Lakatos e Marconi (2001, p. 183):

“As pesquisas bibliográficas, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações, em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas (Lakatos; Marconi, 1991, p.183).”

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, composto, principalmente, de livros e artigos científicos, e é importante para a coleta de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente relacionados ao nosso tema. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode ser exaustiva por si só.

Pode-se definir pesquisa como um procedimento racional e sistemático que visa fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é necessária quando não há informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação

disponível está em um estado de desordem que não possa ser corretamente relacionada ao problema (Gil, 1946).

A pesquisa é desenvolvida por meio dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (Gil, 1946).

Para Trujillo (1974), o principal objetivo da pesquisa é “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”, no caso, como esses ou menos operam, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, por que e como se realizam, e até que ponto podem sofrer influências ou ser controlados (Trujillo, 1974).

4 – PESQUISA

A questão problema a ser apresentada, neste trabalho de pesquisa, envolve os elementos que distinguem o *coaching* e o *mentoring* no contexto da gestão de pessoas. Assim, o objetivo da pesquisa é identificar, analisar e descrever os principais aspectos característicos do *coaching* e do *mentoring*, na visão dos autores pesquisados.

4.1 – GESTÃO DE PESSOAS

Neste artigo científico, gestão de pessoas tem o mesmo significado, porém muitos autores têm suas perspectivas sobre o assunto como veremos no quadro abaixo.

Quadro 1 - Gestão de Pessoas

Autor / Obra	Conceitos / Definições
Chiavenato (1999)	A gestão de pessoas busca promover a colaboração eficiente entre funcionários para alcançar os objetivos da empresa e dos trabalhadores.
Pontelo e Cruz (2019)	Empresas possuem um setor de recursos humanos responsável por gerenciar funcionários e assegurar o cumprimento das leis trabalhistas.
Xavier (2006, apud Pontelo; Cruz, 2019)	O principal desafio de um gestor é lidar eficazmente com pessoas. Mesmo com suporte empresarial, se ele não cumprir bem essa função, os recursos da empresa se tornam inúteis.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.2 – O COACHING NA GESTÃO DE PESSOAS

Existem muitas atividades em que determinadas empresas ou profissionais usam para o desenvolvimento de seus colaboradores. Uma dessas atividades é chamada de *Coaching*, como mostrado no quadro 2.

Quadro 2 - *Coaching*

Autor / Obras	<i>Coaching</i>
Borba (2020)	O <i>coaching</i> é uma orientação pessoal e profissional que utiliza métodos científicos para ajudar indivíduos e empresas a alcançarem melhores resultados, analisando o desenvolvimento do <i>coachee</i> .
Borba (2020)	O <i>coaching</i> começa com a definição de uma meta a ser alcançada, sem prazos específicos, e visa ajudar profissionais a aprimorar habilidades e obter resultados mais eficazes para seu desenvolvimento e de suas empresas.
Lotz e Gramms (2014)	O <i>coaching</i> é uma técnica de desenvolvimento em que um <i>coach</i> ajuda um <i>coachee</i> a reavaliar sua situação e adotar novos comportamentos para alcançar melhores resultados.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.3 - O MENTORING NA GESTÃO DE PESSOAS

Diferente do que muitos pensam, *Mentoring* é uma atividade com diferentes aspectos de *Coaching*, tendo um período mais longo para desenvolver o mentorado.

Quadro 3 - Mentoring

Autor / Obras	Mentoring
Borba (2020)	O <i>mentoring</i> é um processo em que um mentor orienta e apoia um profissional em início de carreira ou em uma nova função. Normalmente, o mentor é um especialista em uma posição sênior, e o objetivo é ajudar o mentorado a acompanhar e promover seu próprio desenvolvimento.
Borba (2020)	<i>Mentoring</i> é o processo de transferência de conhecimento, guiado por um mentor, um profissional que orienta e ajuda outro profissional que está começando sua carreira, assumindo um novo cargo ou entrando em uma organização.
Borba (2020)	Embora possam tocar em questões pessoais, esses ensinamentos se concentram na vida profissional do mentorado, ajudando-o a superar os principais desafios e obstáculos que possam estar dificultando seu sucesso.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.4 - CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE COACHING E MENTORING

Enquanto o *coaching* visa resultados imediatos, o *mentoring* busca um crescimento contínuo e extenso. Ambas as abordagens podem se complementar em diferentes contextos.

Quadro 4 - Características distintivas de Coaching e Mentoring

	Coaching	Mentoring
Surgimento	Surgiu em uma cidade Húngara chamada Kocs, onde começou-se a produção de carruagens que transportavam pessoas de um ponto para outro, assim como o <i>coaching</i>	Surgiu nas oficinas medievais, onde artesãos treinavam jovens aprendizes para garantir a transmissão de habilidades e conhecimentos de geração em geração
Foco	Pode envolver questões pessoais e profissionais	Normalmente envolve exclusivamente questões profissionais
Especialização	Envolve o domínio de ferramentas técnicas e metodologias	Utiliza o domínio de uma área do conhecimento adquirido ao longo da experiência profissional
Orientação	Qualquer pessoa, em qualquer fase da vida pode se valer de um <i>coach</i>	Normalmente uma pessoa em início de carreira ou nova em determinada posição em uma empresa
Conhecimento	O conhecimento é produzido pelo próprio <i>coach</i> a partir das ferramentas sugeridas pelo <i>coach</i>	O mentor transfere seus conhecimentos para o mentorado, conforme a demanda das interações

Ferramentas	O <i>coaching</i> se apoia no uso de ferramentas diversas, incluindo matriz <i>Swot</i> , matriz de causa e efeito, missão, visão, objetivos, valores e afins.	Embora ferramentas possam ser utilizadas, a experiência pessoal do mentor é o que guiará as relações com o mentorado
Prazo	Normalmente é estabelecido um número de sessões e a periodicidade dos encontros	Normalmente não há estabelecimento no número de sessões, na medida em que as demandas do mentorado podem ir se alterando.

5 – CONCLUSÃO

A pesquisa envolveu a identificação, análise e descrição dos aspectos que distinguem o *coaching* e o *mentoring* no contexto da gestão de pessoas, visto que tais abordagens são importantes no processo de desenvolvimento de pessoas, equipes e organizações.

A pesquisa indicou que a integração do *coaching* e *mentoring* pode trazer benefícios notáveis, impulsionando o desenvolvimento de habilidades e competências em diferentes níveis dentro da organização. A implementação dessas práticas deve ser feita de maneira estratégica, considerando as necessidades específicas de cada colaborador e os objetivos da empresa.

Por outro lado, ficou claro que, embora ambos os processos busquem o desenvolvimento humano e profissional, suas abordagens e metodologias diferem nas questões envolvendo foco, especialização, orientação, conhecimento, ferramentas e prazo ou tempo de duração.

Recomenda-se, para novas pesquisas, que sejam estudados casos práticos envolvendo *coaching* e *mentoring* no contexto empresarial, de forma a se observar os aspectos distintivos apresentados neste artigo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional** (Edição Compacta) 2. ed. Editora Atlas SA, 2014.

ASSIS, M. O Desenvolvimento Humano na Gestão de Pessoas. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-desenvolvimento-humano-na-gest%C3%A3o-de-pessoas-tadeu-de-assis-ubcfff>. Acesso em: 04 de Novembro de 2024

BORBA, V. **Coaching, mentoring e advice**: para médicos e profissionais da saúde. 1. ed. Rio de Janeiro: Doc Content, 2020.

CONFORTO, E.C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos, 1. Porto Alegre: CBGDP, 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. Editora Atlas SA, 2000.

- DEMO, P. **Introdução da metodologia**. 2. ed, São Paulo: Editora Atlas, 1985.
- DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social** - Teoria, métodos e criatividade. 29. ed Petrópolis: Editora Vozes, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed São Paulo : Editora Atlas S.A, 2008.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; Gonçalves, A. M. C.; Pinto, N. O.; Um método para a revisão sistemática da literatura em pesquisas de engenharia de produção, 1. Salvador: Enegep, 2013.
- GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Coaching e mentoring**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOPPE, C. P. Desenvolvimento de Pessoas por meio do Processo de *Coaching*. Bacharel (Administração de Empresas). Centro Universitário Univates (UNIVATES). Rio Grande Sul, 2016.
- LUDKE, M. ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas I** - São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed São Paulo Editora Atlas S.A., 1999.
- MARTINHAGO, L. Desenvolvimento Profissional: Um estudo sobre as práticas de *coaching e mentoring* numa organização. 1. Santa Catarina: Unesc, 2014.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C, A. F. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** - 2ª Edição. Nova Hamburgo, Editora Feevale, 2013.
- SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. **Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos** Cadernos da Fucamp, v.20, p.64-83, 2021.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed São Paulo : Editora Cortez:Editora Autores Associados, 1986.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. Editora Atlas SA, 2000.
- XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e soluções**. 1. ed. Editora Gente, 2006.