

**Esdras da Silva Costa**

*Doutor em Administração e  
professor da Faculdade  
de Mauá (Brasil)*

[esdras-dasilva@bol.com.br](mailto:esdras-dasilva@bol.com.br)

**Vinícius Brum**

*Pesquisador da Faculdade  
de Mauá (Brasil)*

[vinicius1710@gmail.com](mailto:vinicius1710@gmail.com)

**COACHING & MENTORING NO PROCESSO  
DE GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO  
SOBRE A FERRAMENTA GROW E SUA  
APLICABILIDADE NO CONTEXTO  
EMPRESARIAL**

**COACHING & MENTORING IN THE CAREER MANAGEMENT  
PROCESS: A STUDY ON THE TOOL "GROW" AND ITS  
APPLICABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT**

**COACHING & MENTORING EN EL CAREER MANAGEMENT  
PROCEDIMIENTO: UN ESTUDIO SOBRE LA HERRAMIENTA  
GROW Y SU APLICABILIDAD EN EL CONTEXTO  
EMPRESARIAL**

---

**RESUMO**

O presente artigo tem como premissa compreender os conceitos acerca dos temas *Coaching* e *Mentoring* na gestão de carreira e sob o contexto empresarial. A pesquisa objetivou compreender a aplicabilidade da ferramenta GROW segundo as perspectivas de Vilhena (2014) no âmbito organizacional. A ferramenta GROW consiste em uma compreensão acerca de suas respectivas fases, caracterizadas como: Goals, Reality, Options e Will (WHITMORE, 2012). Tais fases são responsáveis por deliberar atitudes, competências e melhores desempenhos, direcionadas aos colaboradores. A pesquisa foi conduzida sob uma ótica exploratória, ampliando as compreensões acerca dos conceitos de *coaching* e *mentoring* no âmbito organizacional e delineada acerca da aplicação da ferramenta GROW (WHITMORE, 2012), sendo complementada pelas contribuições de Vilhena (2014). A utilização da ferramenta GROW pode ser caracterizada como a introdução de melhorias por meio da deliberação de posições, atitudes, competências e desempenhos perante os empregados, proporcionando melhorias para fins individuais ou melhorando o trabalho em equipe. A utilização da ferramenta GROW pode ser caracterizada como a introdução de melhorias deliberando posicionamentos, atitudes, competências e performances diante dos colaboradores, proporcionando melhorias para fins individuais ou aperfeiçoando o trabalho em equipes.

**Palavras-chave:** *Coaching*; *Mentoring*; Ferramenta GROW.

---

**ABSTRACT**

The present article was described with the premise of understanding the concepts about the themes *Coaching* and *Mentoring* in career management and under the business context. The research aimed to understand the applicability of the GROW tool according to the Vilhena (2014) perspectives in the organizational context. The GROW tool consists of an

**Dados para contato:**

*Esdras da Silva Costa  
Faculdade de Mauá.  
R. Vitorino Del Antônia, 349 - Vila  
Noemia, 09370-570, Mauá, SP, Brasil.  
URL da Homepage:  
<http://uniesp.edu.br/sites/maua/>*

Recebido em: 04/05/2018  
Aprovado em: 12/11/2018

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.37233>

understanding about its respective phases, characterized as: Goals, Reality, Options and Will (WHITMORE, 2012). These phases are responsible for deliberating attitudes, competencies and better performance, directed to employees. The research was conducted under an exploratory perspective, broadening the understanding about the concepts of *coaching* and *mentoring* in the organizational scope and outlined about the application of GROW (WHITMORE, 2012), tool being complemented by the contributions of Vilhena (2014). The use of the GROW tool can be characterized as the introduction of improvements by deliberating positions, attitudes, skills and performances towards employees, providing improvements for individual purposes or improving teamwork. The use of the GROW tool can be characterized as the introduction of improvements by deliberating positions, attitudes, competencies and performances before the employees, providing improvements for individual purposes or improving the work in teams.

**Keywords:** Coaching; Mentoring; GROW Tool.

## RESUMEN

El presente artículo fue descrito teniendo como premisa comprender los conceptos acerca de los temas *Coaching* y *Mentoring* en la gestión de carrera y bajo el contexto empresarial. La investigación objetivó comprender la aplicabilidad de la herramienta GROW según las perspectivas de Vilhena (2014) en el ámbito organizacional. La herramienta GROW consiste en una comprensión acerca de sus respectivas fases, caracterizadas como: Goals, Reality, Options y Will (WHITMORE, 2012). Tales fases son responsables de deliberar actitudes, competencias y mejores desempeños, dirigidas a los colaboradores. La investigación fue conducida bajo una óptica exploratoria, ampliando las comprensiones acerca de los conceptos de *coaching* y *mentoring* en el ámbito organizacional y delineada acerca de la aplicación de la herramienta GROW (WHITMORE, 2012), siendo complementada por las contribuciones de Vilhena (2014). La utilización de la herramienta GROW puede caracterizarse como la introducción de mejoras mediante la deliberación de posiciones, actitudes, competencias y desempeños ante los empleados, proporcionando mejoras para fines individuales o mejorando el trabajo en equipo. La utilización de la herramienta GROW puede ser caracterizada como la introducción de mejoras deliberando posicionamientos, actitudes, competencias y performances ante los colaboradores, proporcionando mejoras para fines individuales o perfeccionando el trabajo en equipos.

**Palabras clave:** Coaching; tutoría; Herramienta GROW.

## 1 INTRODUÇÃO

Mediante a constante mudança no cenário econômico, social e profissional, alguns pontos preocupantes servem como base para a realização dessa pesquisa. A imersão de novos colaboradores e gestores que, cada vez mais cedo, chegam ao comando de determinadas organizações, faz com que seja pertinente entender os motivos e as causas de alguns conflitos presentes no cotidiano organizacional.

Percebe-se que nos dias atuais a necessidade de inovação nos modelos de liderança é necessária para o bom andamento da saúde corporativa, mas existem ressalvas, pois segundo Barbieri (2013, p.179) “[...] em geral, nestas empresas existe uma abordagem na qual os líderes não estruturam políticas, planejamento e processos favoráveis à inovação”. Sob essa perspectiva pode se acreditar que a vontade de inovar e empreender, combinada as mudanças, pode ir além do pensamento humano, ou de suas atitudes em um ambiente organizacional.

O que se pretende demonstrar são estudos e pesquisas que comprovam que o uso do *Coaching* e *Mentoring*, pode oferecer harmonia entre as gerações combinada a um trabalho eficiente e de qualidade. Os conceitos de *Coaching* e *Mentoring* podem proporcionar soluções práticas para os conflitos organizacionais. Dessa forma, identificando as necessidades empresariais atuais da organização em compreender os seus colaboradores. A importância dessa pesquisa se dá no âmbito social e organizacional, por conter uma diversidade de assuntos relacionados as mudanças e conflitos organizacionais em que nelas acontecem.

Quando agregado novas tecnologias, muitos ambientes organizacionais apresentam certa resistência na implantação desses recursos. Segundo Rodrigues (2011) o *Coaching* pode ser compreendido como um grande e importante parceiro que ajuda os clientes de uma organização a seguir caminhos rumo aos seus objetivos de sucesso. Assim, o *Coachings* e *Mentoring* tornam-se uma peça chave para as mudanças organizacionais.

A razão pela qual surge a necessidade desse estudo justifica-se a princípio em compreender o capital intelectual de uma empresa, ou seja, sua listagem de colaboradores. Desse modo, tanto o processo de *Coaching* e de *Mentoring*, são ferramentas essenciais podendo ser usadas em diversas áreas de uma organização. Mesmo por que, incontestavelmente ambiente organizacional torna-se uma extensão do ambiente familiar dos colaboradores.

Vale ressaltar que diversos fatores estão relacionados para que se compreenda a eficácia dessa pesquisa e sua aplicabilidade. A questão central esta norteada em compreender a aplicabilidade da ferramenta GROW no contexto das organizações. Objetiva-se também a compreensão dos

conceitos de *Coaching* e de *Mentoring* e os benefícios acerca do uso de tais ferramentas em um ambiente corporativo.

A presente pesquisa foi conduzida sob uma ótica exploratória. Assim, ampliando as compreensões acerca dos conceitos de *Coaching* e *Mentoring* no âmbito organizacional. Os procedimentos metodológicos utilizados foram delineados tendo como premissa a aplicação da ferramenta GROW a partir de uma busca em materiais já publicados acerca da temática.

Esse estudo está estruturado seguindo inicialmente da introdução que lhe segue. Posteriormente sua fundamentação teórica apresenta os conceitos de *Coaching* e *Mentoring*. A metodologia demonstra os procedimentos utilizados para condução da presente pesquisa, sendo caracterizada pelo seu modelo teórico de pesquisa. As análises apresentam uma breve discussão entre os especialistas acerca da ferramenta GROW como objeto de estudo e por fim as considerações finais e possíveis limitações de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A temática abordada por essa pesquisa pretende apresentar informações quanto à temática de *Coaching* e *Mentoring* para os contextos organizacionais. Dessa forma difundindo os conhecimentos acerca de *Coaching* e *Mentoring* para o âmbito acadêmico e corporativo.

### 2.1 Origem de *Coaching*

O termo *Coach* possui origem Húngara, especificamente associada ao significado de transportar (CAMPOS, PINTO, 2012), sendo compreendida por Engelman e Perrone (2009, p.1) como “-veículo para transportar pessoas de um lugar para outro”. Posteriormente sendo interpretado como liderança esportiva, e treinador. Contudo, a partir da década de 80 nos Estados Unidos da América (E.U.A) o conceito de *coach* passou a desempenhar uma atividade profissional no contexto das organizações (ENGELMAN; PERRONE, 2009)

Para Chiavenato (2000) o termo *coaching* fica caracterizado como avanços dentro de uma perspectiva de capital intelectual. Dessa forma, a utilização do termo *coaching* pode ser compreendida como o processo de busca por melhores resultados. Essa busca por melhores resultados pode ser sob uma premissa individual ou sobre os aspectos de coletividade, sendo as melhorias coletivas responsáveis por transformar o contexto empresarial, sem perdas de talento e com novas aptidões, habilidades e competências.

Contudo, é necessário compreender que a prática do *coaching*, está condicionada ao capital humano, também classificado como organismo vivo de uma organização, capaz de articular ligações e procedimentos em direção ao sucesso.

### 2.1.1 Conceito de *Coaching*

O termo *Coaching* tem ganhado espaço significativo no cenário organizacional, já que não se torna mais distante o uso frequente da palavra. Teóricos defendem o *Coaching* como o cumprimento de metas e o alcance de objetivos, sendo o *Coaching* uma espécie de parceiro e aliado em um determinado processo, responsável inclusive por mudança de vida e etc. A International *Coaching* Federation – ICF define o *coaching* como uma parceria com os clientes em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional (ICF, 2009).

Segundo Silva e Saboya (2014), o processo de *Coaching* diz respeito ao desenvolvimento de pessoas e de seus resultados, que não são concentrados em uma organização, mas sim nas pessoas ou grupos. É necessário entender que o *Coaching* é uma ferramenta que está intimamente ligada as pessoas, e posteriormente ligado a organização, entendendo esta como sendo um organismo vivo, como já citado.

O *coaching* está englobado em diversas áreas, como psicologia organizacional, de negócios, saúde, comportamental, neurológica, esportiva dentre outras. Há uma infinidade de possibilidades em que o *coaching* possa ser inserido. Mas para que o processo de *coaching* seja desenvolvido adequadamente, há a necessidade de sincronia entre *Coach* e *Coachee*. Dessa forma, atingindo metas e objetivos de maneira conjunta.

É importante ressaltar que o uso do *coaching* não é apenas para se trabalhar metas, o processo também proporciona mudanças referentes a maus hábitos, melhoria de comportamento e transformação social, emocional, profissional e familiar. De modo que, o processo de *coaching* deve observar todas as circunstâncias possíveis, e não apenas o seu resultado final.

Para Silvia e Saboya (2014) todo *coach* pode ser considerado um líder, mas nem todo líder vai representar um *coach*. Há de fato algumas diferenças entre o papel do líder para o papel do *coach*, visto que um líder cria situações de condicionamento para o desenvolvimento das atribuições de seus liderados. O *coach* por sua vez, tem por função instigar, provocar em seu cliente questionamentos que ajudem a identificar o bloqueio do alcance de seus objetivos. O *Coach*, também denominado como gestor de alta performance, fornece liberdade para todos de sua equipe. O *Coach* desperta a admiração de sua equipe, conta com a lealdade, apoio e dedicação na busca de resultados (SILVIA; SABOYA, 2014).

Em resumo, a relação existente entre *Coach* e *Coachee* deve buscar a cumplicidade e parceria, além de estar envolvida com aspectos de confiança, liberdade de expressão e sintonia na busca do cumprimento de metas. Nesse contexto o *Coach* configura-se como um agente esclarecedor das dúvidas e que fornece auxílio nas dificuldades para que o *Coachee* consiga encontrar respostas e minimizar suas barreiras internas e externas (SILVA; SABOYA, 2014).

## 2.2 Origem de *Mentoring*

A literatura registra que as origens do termo mentor remontam à odisséia de Homero e possui sua origem na lendária Guerra de Tróia, quando Odisseu (Ulisses), Rei de Ithaca, foi para a frente de batalha e conferiu os cuidados de sua família à figura do escravo de nome Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco. Logo, a palavra mentor serviria para designar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio. (SILVA, 2010).

Historicamente o *mentoring* ou mentoria em sua tradução literal, aparece novamente, em meados dos anos 1970, sem mesmo o termo existir oficialmente, mas na certeza de sua função, em que um psicólogo dos Estados Unidos por meio de um questionário aplicado identifica em seus entrevistados a necessidade que muitos deles tiveram em certo ponto de sua carreira, recorrendo a profissionais mais experientes e bem-sucedidos no âmbito profissional, tendo como objetivo orientá-los quanto aos aspectos profissionais de suas funções. Essa busca identificada constitui em um processo caracterizado de mentoria.

Hezlett e Gibson (2007) definem o *mentoring* como:

Mentoria envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentoreado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional (HEZLETT; GIBSON, 2007, p.22).

Muitas definições surgem relacionadas a temática desde então, porém, o *mentoring* torna-se um processo que independe da organização, pois nesse caso o colaborador identificando a necessidade de suporte, pode encontrar em um colaborador mais experiente a possibilidade de diálogo, troca de informações e melhorias referentes a seu networking e *know-how*.

### 2.2.1 Conceito de *Mentoring*

O conceito de *Mentoring* baseia-se em um processo diferente acerca dos processos de orientação profissional, que muitas vezes servem como orientação vocacional. Silva (2010), explica que geralmente no *mentoring*, o seu universo de aplicabilidade é restrito a profissionais já inseridos no

mundo do trabalho. Logo, as funções do mentor tanto podem ser desenvolvidas por um consultor externo, ou por um profissional mais experiente.

O trabalho de mentoria pode ser visto como alguém dotado de experiência profissional denominando de mentor, atribuindo informações e *know-how* a um jovem mentorando. Dessa forma, proporcionando a oferta de conhecimento, experiências e proteção.

Diante o exposto, identifica-se o *mentoring* como um processo com foco no mais jovem, fazendo com que ele alavanque a sua carreira profissional, galgando posições mais elevadas, trazendo consigo a satisfação pessoal, fator esse essencial para o bom desempenho de um ambiente organizacional. Por sua vez, o apresenta o desejo de crescimento pessoal e profissional, expondo suas dificuldades e barreiras profissionais.

Um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional é criar meios que orientem os indivíduos a esboçar um projeto de carreira compatível com suas competências, interesses e valores, e que possam ser conciliados com os objetivos e necessidades das próprias organizações (SILVA, 2010).

Vale ressaltar que o mentor pode ser tanto da própria organização em que o seu mentoreado esteja, ou não. É importante ressaltar a prevalência do respeito mútuo entre mentor e mentoreado, e a cumplicidade no compartilhamento e trocas de experiências.

### 2.3 Surgimento da Ferramenta GROW

No livro “*Coaching para aprimorar o desempenho*”, Whitmore (2012) apresenta princípios e práticas do *coaching* e da liderança, no intuito do crescimento pessoal, profissional e coletivo.

Em sua segunda parte, onde são apresentadas as práticas do *coaching*, Whitmore (2012), define desempenho como [...] ir além do que é esperado; é definir seus próprios padrões mais elevados, invariavelmente padrões que ultrapassam o que os outros exigem ou esperam. Naturalmente, é a expressão do potencial de cada um.

Para Whitmore (2012), o *coaching* é, portanto, o estilo ou ferramenta de gestão essencial para otimizar o potencial e o desempenho das pessoas.

O que Whitmore (2012) levou em consideração ao adotar a ferramenta GROW, foram questões práticas relacionadas ao desempenho individual ou de equipes, bem como fatores ligados a aprendizagem e ao prazer. Para Whitmore (2012), o prazer de verdade, acontece quando vivenciamos algo enquanto está acontecendo, não quando pensamos em uma experiência do passado ou no futuro.



Whitmore (2012) relembra estudos apresentados na década de 1950 por Abraham Maslow, ligados a motivação, motivação no trabalho e autoconfiança. Whitmore (2102), descreve que a autoconfiança não é satisfeita pelo prestígio e pelos privilégios, que são mais simbólicos do que substanciais. Ela se consoma quando alguém é visto como digno de fazer escolhas.

Á partir dessas análises, Whitmore (2012), reafirma a necessidade de se enxergar o *coaching* para um sentido e um propósito. E para se dar um sentido a tudo isso, é necessário responder questões pertinentes ao propósito que se pretende alcançar.

Whitmore (2012), apresenta perguntas de *coaching* para sentido e propósito, pelo qual conhecemos e a chamamos de ferramenta GROW. Reforçando então a ideia do uso dessas questões pertencentes a ferramenta GROW como sendo fundamentais na identificação de sentido e propósito. Whitmore (2012), define sentidos e propósitos sob a seguinte ótica:

Sentido e propósito são mencionados sempre como andando juntos, mas não são idênticos e precisam ser distinguidos. O sentido é principalmente psicológico, ao passo que propósito é um conceito espiritual. Para ser mais precisos, devemos especificar o sentido ou o propósito, ou ambos (WHITMORE, 2012, p.149).

É preciso levar em consideração que a pessoa em *coaching* já tenha indicado que pretende empenhar esforços para a melhoria da qualidade de vida profissional, antes do desenvolver das questões da ferramenta GROW.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui em seu esboço característica exploratória e qualitativa. Dessa forma ampliando as possibilidades de estudos acerca de *coaching* e *mentoring* no contexto das organizações. De acordo com Gil (2010) as pesquisas exploratórias podem proporcionar uma maior familiaridade acerca do tema pesquisado, sendo assim, tem em vista tornar o objeto de estudo mais conhecido diante da comunidade científica e acadêmica. Pereira (2010) define que as pesquisas de cunho exploratórias tornam o fenômeno explícito para pesquisas futuras. Já a abordagem qualitativa refere-se à obtenção de informações que não podem ser quantificadas, porém, essas informações necessitam de tratamento apropriado e interpretação (TRIVIÑOS, 1987).

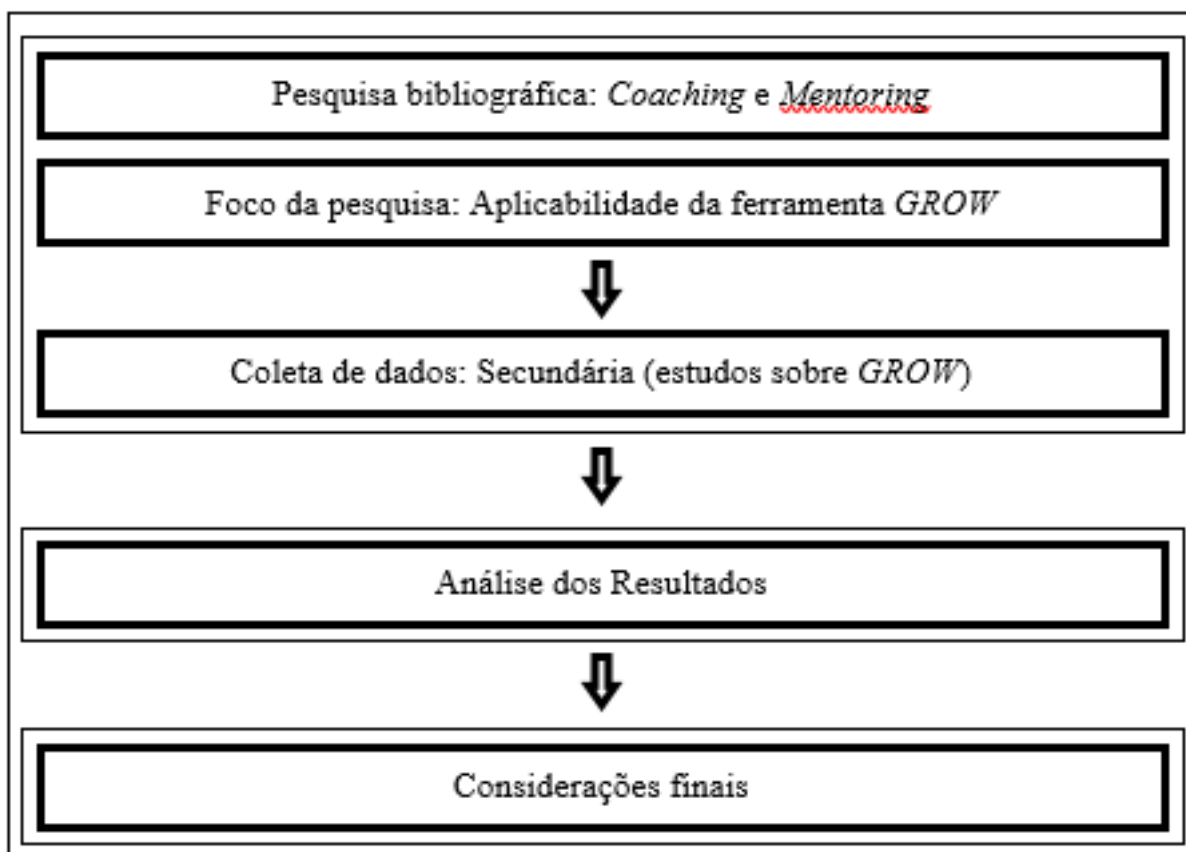
A pesquisa tem por objetivo explorar alguns dos métodos que visam contribuir no avanço dos processos de *coaching* e *mentoring*. A pesquisa será delineada tendo como premissa a aplicação da ferramenta GROW (WHITMORE, 2012). Trata-se de uma ferramenta a qual proporciona ao *coachee* responder questões pertinentes as problemáticas apresentadas, e de ter autonomia sobre as diversas situações organizacionais.



O modelo GROW é uma ferramenta construída por Graham Alexander, mas adotada por John Whiltmore (2012), considerado expert em desenvolvimento humano e um dos maiores percussores do *coaching*. O modelo GROW possui aplicabilidades que norteiam desde a resolução de problemas, quanto para a definição de metas e a maximização de resultados, segundo dados da Performance Consultants International (2016). O processo de *coaching* configura-se como um método individualista, porém, nada impede que este mesmo processo alcance grupos e equipes de uma organização, desde que tenha adaptação e estrutura adequada.

Para obter maiores informações acerca da ferramenta GROW (foco da pesquisa) tornou-se necessário a realização de uma pesquisa prévia em publicações que relacionavam a ferramenta GROW a fim de, buscar opiniões compartilhadas de especialistas envolvidos diretamente na aplicação dessa ferramenta para compreender sua utilização e aplicabilidade em um contexto empresarial (os especialistas estão classificados no presente artigo sob a expressão “Teóricos”). A Figura 1 apresenta o modelo teórico utilizado no delineamento da presente pesquisa.

Figura 1 – Modelo Teórico de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Inicialmente foram levantados os conceitos de *coaching* e *mentoring*, posteriormente o foco da pesquisa caracterizou-se em entender a aplicabilidade da ferramenta GROW (WHITMORE, 2012), também enfatizando as contribuições de Vilhena (2014). Para tanto, foi necessário à realização de um levantamento secundário e posteriormente apresentada às análises dos resultados. Por fim, suas considerações finais acerca do presente estudo e suas possíveis limitações da pesquisa.

As pesquisas de cunho exploratórias geralmente são formuladas sobre um amplo embasamento teórico e posteriormente conduzidas sobre a realização de entrevistas com indivíduos que já tiveram alguma experiência prática sobre o objeto de pesquisa e/ou realizadas com o aporte de uma base de dados documental (GIL, 1987).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo dados apresentados pela International *Coaching* Federation – ICF, no *Global Coaching Study 2015*, um em cada dois profissionais de *coaching* acreditam que o *coaching* é capaz de influenciar a mudança social em grande medida. Tal descrição reforça a importância do uso adequado dos processos de *coaching*.

Vale ressaltar que a ferramenta GROW foi originalmente apresentado nos estudos de Graham Alexander e John Whiltmore, pioneiros do *coaching* ainda na década de 80. Contudo, a primeira publicação que enfatiza o uso da ferramenta surgiu em 1992 no livro de Whiltmore, intitulado *Coaching for Performance* (1992).

Em estudos recentes Vilhena (2014) apresentou a Cranberry Associated Business Consultants, informações que defendem a eficácia da aplicação e uso da ferramenta GROW. Para Vilhena (2014), o modelo GROW, é uma das ferramentas reconhecidas e experimentadas nas organizações, sendo bastante útil para facilitar a interação entre *coach* e *coachee*.

Baseado em perguntas e numa abordagem facilitadora, no processo GROW não é dito ao colaborador o que fazer, antes é provocado a encontrar as suas próprias respostas. Através da colocação da pergunta certa na altura certa, os líderes podem usar o modelo para ajudar seus colaboradores a resolver problemas, tomar melhores decisões, adquirir novas competências e alcançar os seus objetivos de desempenho e carreira. Apesar de ser mais direcionado a uma relação individual e personalizada, o modelo também pode ser adaptado para uso em equipes de trabalho (VILHENA, 2014, p.2).

A ferramenta GROW, consiste em sua criação, responder o acrônimo correspondente a quatro fases, Goals, Reality, Options e Will (WHITMORE, 2012). Vilhena (2014), em seu estudo acrescenta então mais uma fase essencial do processo, denominada como 'S' – Strenght. No Quadro 1 é possível identificar detalhadamente cada uma das fases pertencentes a ferramenta GROW.

**Quadro 1 – Apresentação detalhada da ferramenta GROW**

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>GOAL – Objetivo</b> <b>O que quero?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar o que pretende alcançar, estabelecendo o objetivo a atingir no final do processo.</li> <li>• Identificar para que lhe sirva a sua concretização.</li> <li>• Definir os critérios de sucesso.</li> <li>• Em cada sessão definir o respectivo objetivo, que de alguma forma irá contribuir para o alcance do objetivo do processo.</li> </ul>
<b>REALITY – Realidade</b> <b>O que é que está a acontecer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar com realismo a situação atual.</li> <li>• Questionar juízos de valor, justificações, opiniões e crenças.</li> <li>• Fundamentar as afirmações com fatos.</li> <li>• Identificar o impacto da situação em si e nos outros.</li> <li>• Identificar os obstáculos que impedem o alcance do objetivo.</li> <li>• Identificar os recursos disponíveis.</li> </ul>
<b>OPTIONS – Opções</b> <b>O que posso fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginar e formular hipóteses de medidas a acionar para ultrapassar os obstáculos.</li> <li>• Avaliar o impacto potencial dessas medidas.</li> <li>• Optar pelas alternativas mais promissoras.</li> <li>• Aperfeiçoar e reforçar as medidas selecionadas.</li> </ul>
<b>WILL – Compromisso</b> <b>O que vou fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer-se e responsabilizar-se pelo alcance do objetivo.</li> <li>• Adotar um plano de ação.</li> <li>• Estabelecer ações específicas, metas e prazos.</li> <li>• Acordar recursos a mobilizar e pessoas a responsabilizar.</li> <li>• Acordar formas e mecanismos para controlar o sucesso do plano de ação.</li> <li>• Acordar sinais de alerta.</li> </ul>
<b>STRENGTH – Reforço</b> <b>O que aprendi?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar consciência do que mudou ou está a mudar.</li> <li>• Identificar o que está a funcionar e o que precisa ser alterado.</li> <li>• Integrar as lições aprendidas na sua rotina.</li> <li>• Criar o hábito de analisar e desenvolver soluções para os seus próprios problemas de forma independente.</li> <li>• Reconhecer e celebrar os progressos alcançados.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação da Cranberry Associated Business Consultants, LDA.

Nota-se que o Quadro 1 apresenta o conceito de GROW segunda a concepção de Vilhena (2014) com o acréscimo de mais uma etapa, caracterizada como strength (reforço). Para uma posterior análise, esse acréscimo não fará parte da metodologia de análise, por não ser inserida de acordo com os demais autores pesquisados.

Á partir de buscas documentais, fundamentadas em estudos, o próximo quadro (Quadro 2) tem por objetivo demonstrar visões diferentes acerca da temática GROW, a qual a pesquisa busca compreender. Foram identificadas informações de diversos *coaches* brasileiros, que utilizam a ferramenta GROW em seus processos de *coaching*. Cada um em seu aspecto particular busca tornar a ferramenta supracitada, em parte essencial de seus atendimentos, no intuito de fornecer aos seus

clientes e *coachees* um processo eficiente e eficaz para a resolução de suas indagações. O levantamento de dados foi feito por meio de estudos pesquisando quatro teóricos, sendo apresentados sob a seguinte forma: teórico 1; teórico 2; teórico 3; e teórico 4 que seguem:

**Quadro 2 – Concepções dos teóricos acerca da Ferramenta GROW**

DADOS TEÓRICOS	TEÓRICO 1	TEÓRICO 2	TEÓRICO 3	TEÓRICO 4
<b>GOAL</b>	O “G” é formado pelo Sonho inicial, a avaliação do presente e o objetivo futuro. Há uma análise do Presente, pois um Objetivo – uma Meta Final – deve ser avaliada em função da realidade.	Defende que nessa etapa é necessário levantar duas questões – chaves, para se definir os objetivos:  Você está esclarecido acerca daquilo que quer alcançar?  Estabeleceu objetivos intermediários e objetivos finais?		Ressalta que metas são metas, não importa o tamanho ou importância que se dá a elas, sempre será o lugar onde se pretende chegar.
<b>REALITY</b>	Após identificados e listados os objetivos é possível ter uma visão dos obstáculos e consequentemente dos recursos disponíveis. Após isso, tem-se uma avaliação mais completa do que o <i>coachee</i> já sabe da situação como um todo, defende o ‘teórico 1’	Trabalha questões que indagam sobre a situação atual e relativa ao projeto, tal como, o que é que se pode obter como ajuda ou como fator prejudicial para o processo.  Podem aprender com alguém? Essas questões são importantes na busca principalmente dos conhecimentos ( <i>know-how</i> ), dos <i>coaches</i> para os <i>coachees</i> .	Verificar a realidade para explorar a situação atual e entender o que precisa ser mudado.	
<b>OPTIONS</b>		É necessário verificar quais são as opções disponíveis? A partir disso se questiona, existem outras abordagens possíveis? E, qual é a melhor opção?	Essa é a terceira etapa da ferramenta, onde justamente nessa etapa o objetivo é analisar as opções disponíveis e verificar a viabilidade de cada uma delas para escolher a melhor	Traz para a prática a possibilidade de se ter a liberdade para explorar e criar vários caminhos para atingir seu objetivo. É aquilo que o <i>coachee</i> deve fazer verdadeiramente para atingir.

DADOS TEÓRICOS	TEÓRICO 1	TEÓRICO 2	TEÓRICO 3	TEÓRICO 4
<b>WILL</b>	Nessa etapa, precisa-se entender que é a partir das alternativas se há um trabalho. Acompanhar Indicadores de Performance é essencial para se ter um controle para um Plano de Ação.		Transformar a decisão em um plano de ação e gerar o comprometimento pleno com a meta ou objetivo que se pretende atingir.	<i>What/when /whom / will</i> (o que, quando, por quem, vou), são questões apresentadas que ajudam a completar essa quarta e última etapa. Lembrando que é nessa hora que se é colocado em prática tudo aquilo que foi planejado para de fato se atingir a meta e/ou objetivo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de dados secundários (2016).

De acordo com o Quadro 2 surgem diferentes percepções entre os especialistas quando confrontados com as utilidades da ferramenta GROW. A presente análise buscou evidenciar as diferenças e os termos comuns a partir da percepção dos respectivos especialistas presentes no quadro sob forma documental.

O primeiro tópico pode ser interpretado sob dois aspectos. Para o “Teórico 1” o *Goal* pode ser definido como a avaliação do presente, partindo de uma realidade concreta. Já para o *coach* “Teórico 2” esta etapa pode ser compreendida como o levantamento inicial dos objetivos. Dessa forma, a avaliação do presente por meio de uma realidade concreta levará aos objetivos futuros, pessoais e/ou organizacionais.

Whitmore (2012) destaca a importância em compreender a ferramenta GROW como fator determinante no processo de *coaching*, assim o autor destaca que:

Devemos entender o efeito que estamos tentando criar – a consciência e a responsabilidade – e o que temos a dizer/fazer para criar esse efeito. Apenas exigindo o que queremos é inútil, é preciso fazer perguntas eficazes. O *coaching* proporciona pensamento concentrado e proativo, atenção e observação (WHITMORE, 2012, p.63).

Nesse contexto, os aspectos de liberdade entre *coach* e seu *coachee* tornam-se fatores determinantes durante a presente etapa que dá início ao uso da ferramenta GROW.

O segundo tópico para o “Teórico 1” pode ser caracterizado como uma visão sobre os futuros obstáculos e seus recursos disponíveis. Para o “Teórico 2” o termo *Reality* é caracterizado como os fatores externos que podem proporcionar auxílio ou prejudicar os processos. Ainda nesse tópico, o

“Teórico 3” descreve que o uso da expressão *Reality* fica caracterizada em explorar a atual situação, para posteriormente realizar as devidas mudanças.

Para Whitmore (2012) o uso da expressão *Reality* deve ser compreendida sob a seguinte forma:

[...] o *coaching* é uma ferramenta valiosa nesse ambiente para ajudar o pessoal a esclarecer os pensamentos, já que, enquanto continuam confusos e frustrados, não tendem a dar o melhor de si. Em face da necessidade de segurança, algumas pessoas podem optar por ficar bem colocadas por um tempo, mas é provável que venham a ser alcançadas pela insatisfação. Outras podem deixar a organização de qualquer maneira, mas a maioria descobrirá como encontrar um sentido no emprego atual, [...]. Quanto dessa situação você acha que está sob controle? (Muitas vezes, é um grande problema para a pessoa em *coaching* perceber que, em última análise, sua situação é uma escolha dela mesma. Com frequência ela se sente uma vítima e, portanto, imponente (WHITMORE, 2012, p.149; p.151).

Com isso, o uso da ferramenta GROW somada a outros de igual valor, proporcionam o aumento do processo produtivo de *coaching*, facilitando e contribuindo em possíveis dificuldades encontradas nas relações entre *coach* – *coachee*.

No terceiro tópico, o “Teórico 2” ressalta a importância em se verificar as opções disponíveis, dessa forma, questionando qual a melhor opção a ser tomada. O “Teórico 3” corrobora com a percepção do “Teórico 2”, para o “Teórico 4” esta etapa serve para analisar as opções e verificar sobre suas possíveis viabilidades. Contudo, para o “Teórico 4” o termo *options* está relacionado com novas possibilidades e aspectos de liberdade. Nesse caso o *coach* fica livre para traçar novos caminhos e delinear suas próprias escolhas.

A fim de tentar compreender o termo *options*, Whitmore (2012) descreve que:

De maneira alguma, esse pode ser considerado um conjunto exaustivo de perguntas. As perguntas não estão todas intencionalmente formuladas como perguntas para ilustrar uma forma de evitar o efeito inquisitorial de cada frase terminada com um ponto de interrogação (WHITMORE, 2012, p.152).

O último tópico corresponde ao trabalho a ser realizado. Nesse caso todos os teóricos pesquisados concordam com a definição de que o termo *will* significa desempenhar uma atividade e/ou ação a partir das alternativas listadas acima. Nesse caso o uso da expressão *Will* está relacionada em transformar uma decisão em uma ação. Nesse momento, se coloca em prática o que foi planejado, com possíveis indicadores para mensurar o desempenho e a performance. É notável que as etapas que compõem a ferramenta estudada em questão são de suma importância para o processo como um todo. Entretanto, Whitmore (2012) enfatiza que o termo *Will* pode ser compreendido como:

[...] um conjunto de perguntas para vincular a pessoa em *coaching* a ação de verdade, seja no emprego atual, seja em outro lugar, mas sem a influência ou os preconceitos do *coach* de qualquer maneira. Precisamos sempre lembrar de que a autoconfiança da pessoa em *coaching* é fundamental, portanto ser bem-sucedido e fazer as próprias escolhas sobre como chegar ao sucesso também são extremamente importantes (WHITMORE, 2012, p.152).

Há diversas ferramentas que podem ser utilizadas em um processo de *coaching*. Dessa forma, o uso da ferramenta GROW, contribui sob o objetivo de alcançar resoluções aos questionamentos do *coachee*. Assim, potencializando seus possíveis resultados e o aprimorando a cada etapa, durante o processo de aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que no atual contexto, as organizações buscam cada vez mais profissionais com amplo poder de capital intelectual e social, em busca de soluções práticas para os problemas cotidianos de gestão. Dessa forma, o uso das expressões *coach* e *mentoring* se tornam usuais na busca por melhores resultados organizacionais, quando relacionado ao desenvolvimento de indivíduos e da equipe.

O desenvolvimento de indivíduos e da equipe pode ser caracterizado hoje como uma busca contínua a ser realizada pelas empresas, nesse caso, com o auxílio de especialistas em *coach* e *mentoring* proporcionando melhores tomadas de decisões tendo como base um processo de desenvolvimento profissional e pessoal a ser realizado sobre os indivíduos.

O uso da ferramenta GROW, fica caracterizado em responder ao acrônimo correspondente as suas quatro fases denominadas de Goals, caracterizada por uma avaliação do presente. Reality, como uma espécie de visão holística acerca dos possíveis obstáculos. Options, verificação das opções disponíveis e Will, transformarem as decisões em planos a serem seguidos. Trate-se de um processo de aperfeiçoamento contínuo, o qual pode ser direcionado para indivíduos e para o trabalho em equipes.

Como resultados das análises ficaram em evidencia algumas similitudes por parte dos especialistas, porém, também se notou posições adversas sobre o uso da ferramenta. Notou-se também que a ferramenta GROW proporciona o desenvolvimento de etapas que estão correlacionadas com as etapas subsequentes, dessa forma, garantindo uma sequência lógica na condução do trabalho.

A ferramenta GROW pode traçar importantes diagnósticos sobre os aspectos de realidade, opções a serem encontradas e posteriormente tomadas e por fim, o pleno desempenho das atividades, com a segurança e confiabilidade adquirida por suas respectivas etapas (Goals, Reality, Options e Will). Dessa forma, o uso da ferramenta GROW pode proporcionar a busca por soluções, a fim de, minimizar os conflitos organizacionais e melhorias em aspectos individuais e no trabalho e ser realizado sob forma colaborativa (em equipe).

Como possíveis limitações de pesquisa podem ser evidenciadas a ausência de entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, podendo enriquecer a etapa de análise dos dados com informações re-



levantantes acerca da temática GROW. Essa possível limitação também fornece sugestão para futuros trabalhos a serem realizados, tendo como exposto a presente pesquisa sendo conduzida sob cunho exploratório. Sendo assim, novas pesquisas podem evidenciar o uso da ferramenta GROW sob uma perspectiva descritiva, a fim de, proporcionar uma melhor descrição sobre o uso da ferramenta GROW com o auxílio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas concedidas pelos respectivos especialistas em *coach*.

Por fim, como âmbito exploratória a pesquisa procurou apresentar as principais características da ferramenta GROW, proporcionando uma maior familiaridade acerca de sua idealização e sobre seu modo de uso.

Cabe ressaltar que os especialistas em *coach* e *mentoring* estão inseridos em um processo contínuo por busca de melhores resultados para fins individuais e de equipe. Dessa forma, o uso da ferramenta GROW pode proporcionar tal melhoria, o que conseqüentemente reflete positivamente no desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação*. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Heloisa Maria Nunes. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. *REUNA*, v. 17, n. 2, p.15-26, Abr./Jun. 2012.

CHIAVENATO, I. *Construção de talentos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ENGELMAN, Selda; PERRONE, Cláudia Maria. Coach: Uma Ferramenta Estratégica em Gestão de Pessoas. *ENGPR – II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, Novembro, p.1-12, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ICF – International Coaching Federation. *2015 Global Coaching Study*. Disponível em: <[http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary\\_FINAL\\_PORTUGUESE.pdf?\\_ga=1.209289109.601832859.1477249486](http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_PORTUGUESE.pdf?_ga=1.209289109.601832859.1477249486)>. Acesso em: 23 de outubro de 2016.

JUER, Mariana; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; SANTOS, Roberto Fernandes dos. *Mentoria: um estudo das expectativas de mentores e mentoreados*. São Paulo: EnANPAD, 2009.

PEREIRA, José Matias. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Performance Consultants International. *The GROW Model*. Disponível em: <<http://www.performanceconsultants.com/grow-model>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2016.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. João Pessoa: *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 2010.

SILVA, Savsa Clementino da; SABOYA, Maria Clara Lopes. *Coaching: Um novo estilo de Liderança*. São Paulo: e-FACEQ, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VILHENA, Isabel. *Cranberry toolbox: Coaching – Modelo Grow*. Lisboa – PT: Cranberry ABC, 2014.

WHILTMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho*. São Paulo: Clio Editora, 2012.