

Orientação Profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling*: Algumas singularidades e similaridades em práticas

Carlos Roberto Ernesto da Silva¹
Ernesto & Associados, João Pessoa-PB, Brasil

Resumo

Atualmente os termos orientação profissional, orientação vocacional, orientação educacional, orientação ocupacional e aconselhamento de carreira convivem com outros que passaram a fazer parte da literatura e do dia-a-dia organizacionais, tais como: *mentoring*, *coaching*, *counseling*, dentre outros, os quais podem ser encontrados em publicações, tanto na área da Psicologia quanto da Pedagogia e da Administração. Devido à diversidade de produtos e serviços existentes no mercado, não raramente, essas estratégias de intervenção são usadas, no contexto organizacional, sem que haja a devida preocupação com os objetivos a que se propõem alcançar, bem como com a correta delimitação de sua aplicabilidade, restringindo-se, por vezes, a acompanhar os jargões empresariais que estejam em voga. Este artigo tem como objetivo abordar algumas singularidades e similaridades existentes nessas estratégias, comparando-as entre si, visando com isso contribuir para uma melhor compreensão das práticas atualmente disponibilizadas por profissionais e organizações.

Palavras-chave: aconselhamento, desenvolvimento organizacional, desenvolvimento profissional, organizações, orientação profissional

Abstract: Vocational Guidance, mentoring, coaching and counseling: Some similarities and particularities in practice

Presently terms such as vocational guidance, educational guidance, occupational guidance and career counseling coexist with others which started to be part of the organizational literature and daily routine, such as: mentoring, coaching, counseling, among others. Those can be found in publications, including the psychological, the pedagogical and the business areas. Due to the diversity in the products and services existing in the market, very often, those intervention strategies are used in organizational contexts regardless of the objectives aimed, and, their applicability, contenting, sometimes, to use the up-to-date business jargon. This essay aims to discuss some similarities and particularities in those strategies, comparing them, hoping to contribute for a better understanding of the current practices by professionals and organizations.

Keywords: counseling, organizational development, professional development, organizations, vocational guidance

Resumen: Orientación Profesional, *mentoring*, *coaching* y *counseling*: Algunas singularidades y semejanzas en prácticas

Actualmente los términos orientación profesional, orientación vocacional, orientación educacional, orientación ocupacional y asesoramiento de carrera conviven con otros que pasaron a formar parte del vocabulario cotidiano en las organizaciones como: *mentoring*, *coaching*, *counseling*, entre otros, que pueden ser encontrados en publicaciones tanto en el área de la psicología como de la pedagogía y de la administración. Debido a la diversidad de productos y servicios existentes en el mercado no es raro que esas estrategias de intervención se usen en el contexto de una organización sin que haya la debida preocupación por los objetivos que se proponen alcanzar, así como por la correcta delimitación de su aplicabilidad, restringiéndose, a veces, a acompañar las jergas empresarias que estén en voga. Este texto tiene como objetivo abordar algunas singularidades y semejanzas existentes en esas estrategias, comparándolas entre sí, buscando contribuir para una mejor comprensión de las prácticas actualmente dispuestas por profesionales y organizaciones.

Palabras clave: asesoramiento, desarrollo organizativo, desarrollo profesional, organizaciones, orientación profesional

¹ Endereço para correspondência: Rua General Renato Ribeiro de Morais, 102, Bairro dos estados, 58028-060, João Pessoa-PB, Brasil.
Fone: 83 32258827. E-mail: carlosemesto10@uol.com.br

Um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento de pessoas nas organizações é criar meios que orientem os indivíduos a esboçar um projeto de carreira e de vida compatível com suas competências, interesses e valores e que possam ser conciliados com os objetivos e necessidades das próprias organizações.

Nesse cenário, processos de orientação profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling* são apresentados por empresas e profissionais especializados em treinamento, desenvolvimento e educação, como alternativa para superar tais desafios. Contudo, poucas pesquisas buscam avaliar a real efetividade desses processos, bem como, poucos profissionais conseguem identificar, com clareza, qual o diferencial existente na metodologia por eles adotada, em relação a outros produtos e serviços disponibilizados no mercado.

Desse modo, este texto tem como objetivo apontar algumas singularidades e similaridades existentes nessas estratégias, comparando-as em termos de objetivos, contexto de atuação e formas de intervenção, visando com isso contribuir para uma melhor compreensão das práticas atualmente existentes no mercado.

Ressalta-se que, neste estudo, não se pretende fazer uma exaustiva análise teórica, conceitual e epistemológica das estratégias aqui apresentadas, mas, tão somente, uma análise das práticas utilizadas nessas estratégias de intervenção.

Ao longo deste texto, termos como *mentoring*, *coaching* e *counseling* foram mantidos na forma de estrangeirismo, uma vez que, usualmente, são encontrados na literatura brasileira mantendo essa terminologia, pois não há vocábulo no vernáculo, ainda, capaz de transmitir a essência de tais formas.

Orientação Profissional

No que diz respeito ao termo “orientação”, são utilizadas diversas designações, em diferentes países, para descrever essas atividades. Por exemplo, utilizam-se as designações orientação escolar, vocacional ou da carreira, orientação e aconselhamento, orientação profissional e aconselhamento (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2005).

Algumas vezes, esses termos são encontrados com significados similares, em outras, com significados distintos, não havendo, portanto, uma clara delimitação entre os

mesmos. Via de regra, o termo sofre influência da cultura existente em cada país, da área de trabalho do teórico ou das traduções efetuadas.

Para evitar ambigüidades, a OCDE (2005) posiciona que “o termo ‘orientação’ será utilizado para designar qualquer um desses serviços, cabendo aos países membros interpretar esse termo como uma referência aos serviços do seu país” (p.84). Contudo, adota a terminologia Orientação Escolar e Profissional que define como:

um conjunto de atividades que permitem aos cidadãos de qualquer idade, em qualquer momento das suas vidas, identificar as suas aptidões, competências e interesses, tomar decisões importantes a nível escolar, a nível da sua formação e a nível profissional e gerir os seus projetos de vida individuais no estudo, no trabalho e em outros contextos nos quais essas aptidões e competências são adquiridas ou utilizadas. A Orientação pode ser oferecida em diversos contextos: educação, formação, emprego, a nível comunitário e a nível privado (p. 84).

Nessa definição, observa-se a vasta amplitude da prática de “orientação” que contempla desde jovens em questões relativas às escolhas escolares até a orientação de adultos para a re-entrada no mundo do trabalho.

Essa visão acompanha a posição assumida pela Associação Internacional para a Orientação Escolar e Profissional [AIOEP/AIOSP/IAEVG²], (2001), quando declarou, em setembro de 2001, na conferência de Paris, que a orientação escolar e profissional visa ajudar os indivíduos a compreenderem seus talentos e potenciais e habilitá-los a planejar ações adequadas para desenvolver competências que agreguem valor pessoal, econômico e social para o indivíduo, família, comunidade e nação.

Com essa definição, a AIOEP/AIOSP/IAEVG sinaliza na direção de que, atualmente, a orientação profissional pode abranger vários aspectos de interesse, não apenas do indivíduo, mas também da coletividade.

Contudo, no Brasil, assim como nos Estados Unidos, o conceito originou-se do movimento inicial de orientação denominado “Vocational Guidance”, posteriormente, ampliado para “Educational Guidance”, “quando as preocupações com a formação profissional se estenderam às escolas” (Martins, 1978, p. 13).

² As siglas AIOEP, AIOSP e IAEVG correspondem à mesma Associação, sendo que o primeiro termo corresponde à tradução para o espanhol (Asociación Internacional para La Orientación Educativa y Profesional). O segundo termo, corresponde à tradução para o francês (Association Internationale D’orientation Scolaire et Professionnelle) e o último, à tradução para o inglês (International Association for Educational and Vocational Guidance).

Assim, tradicionalmente, o termo orientação profissional ou orientação vocacional relaciona-se a um processo de ajuda cujo objetivo principal é facilitar a reflexão do jovem em momentos de indecisão na escolha de sua carreira.

Nesse sentido, Soares (1988), ao se reportar sobre a preocupação dos jovens com o ingresso no mundo acadêmico, registra: “O jovem, ao dar-se conta da complexidade do mundo do trabalho e das inúmeras profissões que existem, sente-se inseguro e indeciso frente ao futuro, sem saber qual caminho a seguir” (p. 10).

Bohoslavsky (1995), psicólogo argentino, define Orientação Vocacional como um campo de atividades dos cientistas sociais, constituindo uma vasta gama de tarefas realizadas na área de diagnóstico, de investigação, de prevenção e de solução da problemática vocacional.

A proposta apresentada pelo autor é considerada um marco teórico e caracteriza-se pela metodologia de enfoque clínico que vai além do mero aspecto terapêutico. Serviu de inspiração para avanços ocorridos nas práticas de orientação profissional no Brasil, a partir da década de 70, e, ainda hoje, possui um amplo número de seguidores.

Em vista das permanentes mudanças ocorridas no mundo do trabalho, as práticas de orientação profissional no Brasil continuam a evoluir e, atualmente, o seu foco de trabalho vem sendo ampliado, buscando atender outros segmentos da sociedade e outros tipos de demandas (Lehman, Uvaldo, & Silva, 2008).

Desse modo, a abordagem clínica, geralmente adotada por psicólogos, passou a conviver com outras de inspiração não terapêutica, que são utilizadas por profissionais com formação em diversas áreas, tais como pedagogia, sociologia, antropologia, economia, dentre outras.

Esse alargamento das possibilidades de intervenção da orientação profissional e de carreira também é sinalizado por Lassance, Melo-Silva, Bardagi e Paradiso (2007), quando se reportam às competências necessárias ao orientador profissional e afirmam: “intervenções de carreira são possíveis com crianças, adolescentes, adultos inseridos ou não no mundo produtivo, pré-aposentados, indivíduos com necessidades especiais, jovens em situação de risco e com grupos profissionais específicos, entre outros” (p. 88).

Outro significativo avanço ocorrido, nas últimas décadas, no campo de atuação da orientação profissional é a sua inserção no mundo empresarial (Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2005; Ernesto-da-Silva, 2007; Soares, Sestren, Filho, & Dias, 2007). A literatura atual registra relatos de pesquisas referentes a programas de orientação profissional desenvolvidos em organizações cujo foco principal está direcionado para o planejamento e para o gerenciamento da carreira de indivíduos já inseridos no mundo do trabalho.

Soares et al. (2007) apontam que, atualmente, existe uma grande demanda de orientação profissional em organizações e isso pode ser considerado como uma ampliação do campo de atuação dessa disciplina. Geralmente, nas organizações, a função de orientador profissional é desempenhada por profissionais internos capacitados para o exercício dessa função, a exemplo do relato registrado por Ernesto-da-Silva (2007).

Entretanto, os autores apontam: “no Brasil, a atividade de orientação profissional não se afirmou nas organizações ou encontra-se mascarada em práticas que são realizadas normalmente por consultorias autônomas de empresas conhecidas por *Coaching* ou *Mentoring*” (Soares et al., 2007, p. 21).

Essa afirmação caracteriza, de forma evidente, a existência de uma sobreposição dessas práticas, que precisa ser melhor esclarecida.

Assim, no ambiente organizacional, a proposta de orientação profissional, a exemplo da proposta de administração de carreira, pode ser entendida como uma ação organizacional, de um lado, atuante na estimulação ao planejamento de carreira e ao desenvolvimento das pessoas e, de outro, na estruturação das opções para encareiramento oferecidas pela empresa (Dutra, 1996).

Desta forma, torna-se relevante assinalar alguns princípios, registrados pela OCDE (2005), que devem ser observados na oferta de serviços de orientação: (a) independência – a Orientação prestada respeita a liberdade de escolha de carreira e o desenvolvimento pessoal do cidadão/usuário; (b) imparcialidade – a Orientação fornecida ajusta-se apenas aos interesses dos cidadãos, não é influenciada pelos interesses de quem presta, ou por interesses institucionais e financeiros, e não exerce nenhuma discriminação baseada no sexo, na idade, na origem étnica, na classe social, nas qualificações, nas capacidades e outras; (c) confidencialidade – os cidadãos têm direito à confidencialidade da informação pessoal que fornecem no processo de Orientação; (d) igualdade de oportunidades – a Orientação prestada promove a igualdade de oportunidades de todos os cidadãos na aprendizagem e no trabalho; (e) perspectiva holística – o processo de Orientação toma em consideração o contexto pessoal, social, cultural e econômico da tomada de decisão de cada cidadão (p. 85).

Apesar dessa ampliação de possibilidades, que caracteriza avanços significativos ocorridos na prática da Orientação Profissional, no Brasil, este termo ainda é culturalmente associado às metodologias que visam desenvolver trabalhos voltados para jovens, em ambientes escolares ou consultórios particulares (Soares, 1988).

Não obstante, em vista dos avanços ocorridos, pode-se deduzir que a estratégia de orientação profissional tem

como principal singularidade sua interface com o processo de facilitação da escolha, tomada de decisão e elaboração de projetos de vida, não apenas, de jovens iniciantes na sua trajetória acadêmica ou profissional, mas também, de indivíduos que estejam em qualquer estágio de suas vidas pessoais e profissionais, inseridos ou não no mundo do trabalho.

Além disso, pode-se inferir que dependendo da formação ou da opção teórica adotada pelo orientador a prática da orientação profissional tanto poderá ser inspirada na abordagem clínica (Bohoslavsky, 1995; Lehman, Uvaldo, & Silva, 2008; Levenfus, 1997; Müller, 1988), quanto em outros enfoques, tais como: o sócio-histórico; o construtivista; o comportamental, o comunitário, dentre outros (Bock, 2002; Magalhães, 2002; Moura, 2001; Rascovan, 2005).

Observa-se também que, se a estratégia de orientação profissional tiver como suporte metodológico o enfoque clínico, haverá bastantes similaridades com os processos de *counseling*, que será abordado mais adiante. Por outro lado, se a metodologia de orientação for embasada em enfoques não terapêuticos, a ação de orientação terá significativas similaridades com os processos de *mentoring* e *coaching*.

Mentoring

A literatura registra que as origens do termo mentor remontam à odisséia de Homero e tem 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.

Diferente dos processos de orientação profissional, que podem ser utilizados em diversos contextos e que têm como beneficiários cidadãos de qualquer idade e com qualquer necessidade de apoio vocacional, os processos de *mentoring*, geralmente, têm seu universo de aplicabilidade restrito a profissionais já inseridos no mundo do trabalho. Nesses processos, as funções do mentor tanto podem ser desempenhadas por um consultor externo, quanto por um profissional experiente, pertencente aos quadros da empresa.

Kram e Isabella (1985) apresentam o processo de *mentoring* como um relacionamento entre um adulto jovem (mentorado) e um mais velho e experiente (mentor), o qual atua como patrocinador e treinador do mentorado, oferecendo-lhe proteção e trabalhos desafiadores que facilitem sua visibilidade, preparando-o para avanços na

carreira. “Na esfera psicossocial, o mentor serve de modelo e oferece sua amizade, apoiando o mentorado para que este desenvolva um sentimento de identidade e competência profissional” (p. 111).

Observa-se nessa definição que o foco do trabalho do *mentoring* é a preparação do profissional mais jovem para avanços na sua carreira, embora o seu desenvolvimento pessoal também permeie todo o processo.

Isso é coerente com a visão de Shea (2001) quando define *mentoring* como um processo duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato bilateral. Um mentor é aquele que oferece conhecimento, *insight*, perspectiva ou sabedoria, que serão especialmente proveitosos para outra pessoa. Ou seja, o mentor pode ser entendido como alguém especializado em determinada área de atuação, o qual busca repassar seus conhecimentos e experiência a outro menos experiente.

Por sua vez, o menos experiente, aquele que é o foco do processo de *mentoring*, pode ser denominado de mentoreado (Shea, 2001), mentorado (Régis, Melo, & Dias, 2006; Salgues, 2004), Orientado (Bernhoeft, 2001) ou ainda, *mentee*, *mentoree* ou *protégé* (protegido), em conformidade com a preferência do autor. Em síntese, “o mentorado pode ser descrito como: alguém que busca crescer e se desenvolver profissionalmente; sabe ouvir e expor suas dificuldades, confia e dá *feedbacks* ao mentor e é responsável com seus compromissos” (Salgues, 2004, p. 7).

Kram (1983) apresenta um modelo para os processos de *mentoring*, distribuído em quatro fases distintas, que caracterizam a evolução da relação entre mentor e mentorado: (a) iniciação, (b) cultivo, (c) separação, (d) redefinição.

A primeira fase caracteriza-se pela construção da relação. É o momento no qual se identificam as expectativas do mentorado em relação ao processo, bem como, suas necessidades de desenvolvimento. Na segunda, “fase do cultivo da relação”, busca-se expandir o leque de habilidades e temas a serem trabalhados no processo cuja amplitude pode variar desde questões relacionadas ao papel profissional até questões de ordem afetivas, familiares e sociais. Na “fase da separação”, terceira fase, inicia-se o processo de desvinculação – independência – do mentorado em relação ao mentor. Segundo a autora, nesta fase, a natureza da relação pode ser substancialmente alterada, tanto por questões do contexto organizacional, quanto de mudanças internas ocorridas nos participantes durante o processo. Na última fase, o mentorado já tem autonomia para caminhar com os próprios pés e processa-se a “redefinição da relação”. Nesta fase, mentor e mentorado passam

a ter uma relação mais igualitária em que se fortalecem os laços de amizade e há o reconhecimento das mútuas capacidades e do que um tem a oferecer ao outro. “É o momento da relação em que ambos podem desempenhar indistintamente os dois papéis, de mentor e de mentorado” (Bernhoeft, 2001, p. 50).

Observa-se, nessa proposta metodológica, que o objetivo do processo é a busca da autonomia do mentorado, podendo, até, a relação vir a transformar-se num processo de troca de experiências e aprendizagem mútua entre o mentor e o mentorado.

Hegstad (1999) aponta que o processo de *mentoring* pode ser formal ou informal. Os processos informais surgem espontaneamente, devido a papéis ou interesses semelhantes existentes entre duas pessoas. Por sua vez, os programas formais geralmente são desenvolvidos e geridos por um mentor previamente definido.

Essa especificidade poderia ser considerada com uma singularidade dos processos de *mentoring*. Não obstante, ressalta-se que os processos informais carecem de uma melhor fundamentação teórica que possibilite considerá-los como uma prática de *mentoring*.

Portanto, observa-se como uma das principais singularidades dos processos de *mentoring* o fato de ser destinado a profissionais inseridos no mundo do trabalho – em especial, corporativo – e que recebem apoio de alguém mais experiente, responsável por compartilhar seus conhecimentos e suas experiências, envolvendo, inclusive, a possibilidade de construção de uma relação de companheirismo e apoio, visando ao desenvolvimento integral do mentorado. Esse apoio não se restringe apenas aos aspectos de ordem profissional, mas pode estender-se a qualquer aspecto da vida do mentorado.

Ferreira (2008) alerta que existem autores cujo foco do trabalho está essencialmente voltado para questões relacionadas à carreira profissional, não introduzindo, nos processos de *mentoring*, outros aspectos da vida do mentorado. Para o autor, nesses casos, haveria uma proximidade entre os processos de *mentoring* e os de *counseling*, cuja atividade é caracterizada pela reflexão sobre escolhas profissionais ou pelo foco nos comportamentos que comprometem a carreira e o seu desenvolvimento.

Por esse ângulo de visão, pode-se afirmar que existiria, então, uma similaridade entre os processos de *mentoring* e os *counseling*.

Além disso, a estratégia de *mentoring* possui também outras similaridades com as demais estratégias aqui analisadas, mais especificamente, no que diz respeito ao objetivo, precípuo, de apoiar alguém no seu propósito de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Coaching

Semelhante ao que ocorre nos processos de *mentoring*, os processos de *coaching*, geralmente, são destinados a profissionais vinculados a uma determinada organização.

As definições encontradas na literatura para o termo *coaching* não se distanciam das definições atribuídas ao termo *mentoring*. A esse respeito, Araújo (1999) afirma que o termo tem sua origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, técnico. “É o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado” (p. 25).

No entanto, identificar o *coach*, simplesmente, como um treinador pode ser um equívoco, pois o processo de *coaching* não se reduz a um mero treinamento, caracterizado, muitas vezes, pela repetição exaustiva e mecânica de um exercício, jogada, movimento, ou ação. Gallwey (2004), um dos precursores do *coaching*, com base na Programação Neurolinguística (PNL), sinaliza que o trabalho do *coach* deve ter como objetivo liberar o potencial existente dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho. Nesse enfoque, o papel do *coach* é estimular a pessoa para que seu potencial aflore. Ou seja, é mais ajudá-la a aprender em vez de simplesmente, treiná-la ou ensiná-la. É estimulá-la para a descoberta de novas trilhas, de forma espontânea e natural.

A International Coach Federation [ICF] (2000) define *coaching* como uma contínua relação de parceria que visa apoiar o cliente na busca de resultados benéficos para sua vida pessoal e profissional, por meio do qual o mesmo amplia sua capacidade de aprender e aprimora sua performance e sua qualidade de vida.

Por sua vez, o Integrated Coaching Institute [ICI] (2009) define *coaching* como uma relação de parceria que visa ao desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas pelo cliente, no âmbito profissional ou pessoal.

Observam-se, nas duas definições, alguns pontos em comum. O primeiro, no que diz respeito à parceria necessária para realização do processo. O segundo, no que se refere ao foco do processo, que está diretamente relacionado com o alcance de metas para a obtenção de resultados que tragam benefícios para a vida do cliente.

Contudo, não raramente, em conformidade com a preferência ou prática do autor, as definições de *mentoring* e *coaching* se entrelaçam e se confundem, como aponta Shervington (2006):

Eis porque, para os propósitos do *Coach Integral*, preferi não distinguir entre “*coach*” e “*mentor*”, já que os aspectos relacionais desta abordagem

transcendem, mas incluem ambas as práticas. Deixo para você decidir onde se situa o limite entre as duas (p. 22).

Essa ambiguidade de entendimento também pode ser observada em Bell (2003) que ao indagar sobre o que vem a ser *mentoring*, registra:

Um mentor é simplesmente alguém que ajuda outra pessoa a aprender algo que aprenderia não tão bem, mais lentamente, ou simplesmente não aprenderia, se deixada por conta própria. Repare como essa definição está isenta de poder! Mentores não são figuras poderosas. Mentores são *coaches* de aprendizado – conselheiros sensíveis e de confiança (p. 171).

Evidencia-se, nas citações registradas, a dificuldade dos autores em caracterizar os limites existentes entre os processos de *mentoring*, *coaching* e aconselhamento.

Não obstante, apesar das sobreposições e ambigüidades evidenciadas, alguns avanços são observados no sentido de uma melhor compreensão teórica e prática do termo *coach*. Esse esforço pode ser observado a partir da compreensão da origem etimológica da palavra.

Segundo Ricci (2006), o termo *coach* origina-se do vilarejo de Kocz na Hungria, onde teria sido criada a primeira carruagem com a finalidade de transportar passageiros. Por analogia, *coach* pode ser considerado aquele que conduz pessoas de uma parte para outra, ou seja, de um estado atual a um estado futuro. De uma condição presente a uma futura. É alguém capaz de apoiar outro a ir do lugar em que se encontra a outro, inclusive por caminhos ainda não trilhados.

Portanto, pode-se observar que o que é singular na ação do *coach* é a sua relação direta com o ato de conduzir, guiar e caminhar junto, apoiando o *coachee* (aquele que é guiado) a atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Para isso, o *coach* não precisa necessariamente deter conhecimentos específicos relacionados à área de atuação do seu *coachee*, pois o seu objetivo não é o de prover soluções. O que realmente é indispensável é que ele esteja junto, apoiando, orientando, sugerindo, fazendo questionamentos, dando *feedbacks*, abrindo caminhos e apresentando possibilidades.

Além disso, o *coach*, não aborda distúrbios de ordem psicológica ou patológica. Seu trabalho é focado em “estratégias relativas ao presente das pessoas, com objetivo futuro a ser alcançado” (Ricci, 2006, p. 13).

Para Dinsmore e Soares (2008), uma das questões centrais que diferenciam os processos de *mentoring* dos processos de *coaching* está relacionada à definição de

quem conduz o processo. Ou seja, para os autores, via de regra, o *coach* é alguém externo à organização, enquanto o mentor, um compartilhador de experiências, conhecimentos e valores e que, necessariamente, pertence aos quadros da organização.

Contudo, essa visão não é acompanhada por outros autores. A esse respeito Salgues (2004) diferencia as duas estratégias como se segue:

Coach – o papel costuma ser exercido pelo chefe. Seu objetivo principal é turbinar o desempenho profissional do subordinado, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia.

Mentor – É alguém, de dentro da empresa ou não, com quem se pode tratar de temas mais amplos, como desenvolvimento pessoal e da carreira, qualidade de vida ou pressões emocionais. A relação é mais profunda e envolve um compromisso maior (p. 28).

Embora a autora afirme que ambos os processos representem caminhos para ajudar pessoas a aprender, mudar e administrar a adversidade na organização observa-se, na definição de *coaching* apresentada, a existência de uma relação direta entre os objetivos a serem alcançados pelo *coachee* e os resultados estabelecidos pela organização.

Por essa vertente de entendimento, o *coach* pode ser definido como alguém que, sendo superior hierárquico, busca incentivar e impulsionar o desempenho do seu colaborador. Assim, o *coach* pode ser definido como o líder que procura mobilizar sua equipe para alcançar as metas correspondentes aos resultados definidos na estratégia organizacional.

Desse modo, pode-se inferir que, em determinados contextos, o superior hierárquico pode ser mais indicado para conduzir o processo do que um consultor externo, contanto que esteja devidamente preparado para assumir essas atribuições (Bachkirova, 2008; Ferreira, 2008; Krausz, 2007; Salgues, 2004; Stéfano, 2005).

Para Krausz (2007), o *coaching* interno geralmente é utilizado em empresas nas quais existe um programa instituído. Nesses casos as atribuições de *coach* são exercidas por funcionários que pertencem aos quadros da empresa. Por outro lado, a autora defende que o *coaching* externo é mais recomendado quando existe a necessidade de se trabalhar questões estratégicas com a cúpula da empresa ou com a alta gerência, uma vez que um *coach* externo poderá transmitir mais confiança ao se abordar questões relacionadas a conflitos de interesse e outras questões mais delicadas ou sigilosas.

Observa-se então que, no ambiente empresarial, a opção por um processo conduzido por um profissional interno ou externo poderá depender do motivo que originou a demanda e dos interesses dos intervenientes envolvidos, podendo, em determinado momento, a opção recair sobre um profissional interno e em outro momento sobre um profissional externo.

A autora aponta ainda que existem registros de empresas que optaram por processos intermediários (mistos), em que um consultor interno, da área de recursos humanos, alia-se a um consultor externo, somando esforços e competências diferenciadas, visando ao êxito do processo.

Atualmente existe no mercado uma infinidade de serviços que são oferecidos sob a denominação de *coaching*, com as mais variadas aplicações: *coaching* prático, *coaching* como exercício da liderança, *coaching* executivo, *coaching* pessoal, *coaching* para jovens, *coaching* de transição de carreira, *coaching* de negócios, *coaching* de equipes, *coaching* para redução do estresse; *coaching* integral; dentre outros (Dismore & Soares, 2008; Ferreira, 2008; Goldsmith, Lyons, & Freas, 2003; Krausz, 2007; Ricci, 2006; Shervington, 2006).

Apesar dessa diversidade de produtos disponibilizados no mercado, Bachkirova (2008) defende que, o contexto para intervenções de *coaching* deve ser definido no contrato, de acordo com a necessidade especificada pelo cliente (*coachee*), área de competência do *coach* e objetivos estratégicos da organização, quando envolvida. Desse modo, a demanda para um processo de *coaching* tanto pode ser originada da necessidade de alguém, que busca melhorar seu desempenho, em algum aspecto de sua vida profissional, quanto pode partir da própria organização, que pode utilizar o *coaching* como uma estratégia para alcançar resultados de seu interesse.

Para Martins (2009), mais importante que tentar estabelecer semelhanças e diferenças entre a abordagem de *coaching* e outras estratégias é recorrer à metáfora das “caixas de ferramentas”. Ou seja, uma boa formação deve proporcionar ao profissional um adequado repertório de recursos do qual ele poderá lançar mão, em conformidade com as características de cada demanda, respeitados princípios e diretrizes de cada contexto.

Observa-se, portanto, nessa definição, que o êxito da estratégia utilizada depende muito mais das qualificações que credenciam o profissional a transitar em diferentes áreas do que da definição na qual o seu trabalho venha a ser enquadrado.

Apesar dessa diversidade de visões, alguns aspectos podem ser considerados características singulares na estratégia de ação denominada *coaching*: (a) definição clara de metas a serem alcançadas pelo *coachee*;

(b) não necessidade de que o *coach* seja um especialista na área de atuação do *coachee*; (c) o *coaching* tanto pode ser conduzido por um consultor externo quanto por um consultor interno, geralmente, o superior hierárquico do *coachee*; (d) o processo de *coaching* pode ser patrocinado pela organização ou pelo próprio *coachee*; (e) o processo de *coaching* não tem como público alvo indivíduos com disfunções comportamentais.

Não obstante, o *coaching* possui também algumas similaridades, tanto com os processos de orientação profissional quanto com os de *mentoring* e de *counseling*. Dentre essas similaridades, pode-se destacar o fato de conter, no cerne dos objetivos do trabalho, o propósito de ajudar as pessoas no seu processo de crescimento profissional. Para isso, considera-se como condição imprescindível para o êxito do *coaching*, que o profissional responsável pela condução do processo detenha uma sólida formação teórica em temas relacionados ao desenvolvimento humano e uma larga experiência profissional e de vida.

Pode-se afirmar que essa condição também é indispensável nas demais estratégias aqui analisadas o que pode ser considerado também como uma similaridade entre esses processos.

Counseling

Em relação ao *counseling*, há uma notável singularidade nesta estratégia de ação em relação ao *mentoring* e ao *coaching*. O termo *counseling* é mais comumente utilizado na área clínica, no sentido de aconselhamento médico ou psicológico, embora, atualmente, o termo “aconselhamento” venha sendo utilizado de forma similar ao de *mentoring* ou *coaching* (Pinchot & Pinchot, 2003).

Santos (1973) afirma que, em seu sentido original, o termo “aconselhamento psicológico” ou *counseling Psychology* corresponde, em medicina, ao médico de clínica geral. Desse modo, a função do aconselhador, assim como a do médico clínico, é a do diagnóstico psicológico e a do aconselhamento, valendo-se, quase sempre, de um outro especialista, conforme seja a patologia apresentada pelo indivíduo.

Por sua vez, Talavera, Liévano, Soto, Ferrer-Sama e Hiebert (2004), em conformidade com critérios adotados pela AIOEP/AIOSP/IAEVG, consideram que o aconselhamento é uma das várias funções desempenhadas pelos profissionais de orientação educacional e vocacional.

Por essa via de entendimento, pode-se deduzir que, os processos de *counseling* possuem, de certa forma, alguma similaridade com os processos de orientação profissional. Desse modo o trabalho do orientador profissional não estaria distante da prática do aconselhador profissional ou de

carreira. Essa proximidade é evidenciada, principalmente, nas metodologias de orientação profissional inspiradas em abordagens clínicas.

Nesse sentido, Stéfano (2005), defende que existem dois tipos de *counseling*: o aconselhamento de carreira, cujo foco centra-se no planejamento estratégico da carreira e o *counseling* emocional, que deve ser conduzido por um psicoterapeuta.

Essa posição é coerente com a apresentada por Ferreira (2008) quando aponta que a principal diferença entre as atividades de *coaching* e *counseling* é o fato desta última ser, essencialmente, exercida por um psicólogo qualificado para atividades terapêuticas.

Observa-se assim, que os processos de *counseling* tanto podem possuir características similares aos processos de *mentoring* e *coaching*, no que diz respeito aos aspectos relacionados à carreira profissional, quanto aos processos de orientação profissional, no que diz respeito à abordagem de questões psicológicas e emocionais. Nesses casos, o contexto de atuação do conselheiro profissional/aconselhador geralmente se dá em consultório particular, fora do ambiente organizacional.

Bachkirova (2008), na sua tentativa de identificar os limites entre os processos de *counseling* e *coaching* associa este termo ao termo *mentoring*, bem como, o termo *counseling* ao termo *therapy* – que pode ser traduzido como psicoterapia. A redução de quatro processos distintos para dois demonstra a confluência atribuída pela autora aos termos *counseling* e terapia e aos termos *mentoring* e *coaching*.

Em sua síntese, a autora sugere dez critérios para caracterizar diferenças e similaridades entre os processos de *counseling*/psicoterapia e os processos de *coaching/mentoring*, são eles: (a) objetivo final e benefícios; (b) motivação inicial; (c) contexto das intervenções; (d) expectativas do cliente para mudanças; (e) resultado possível que pode ser alcançado em termos de satisfação/insatisfação do cliente (f) fundamentação teórica (g) principais competências necessárias ao profissional que disponibiliza o trabalho (h) importância da relação profissional-cliente; (i) importância do comprometimento do cliente; (j) papel do profissional no processo.

A autora defende que as semelhanças entre ambas as práticas são significativas em relação à importância dos fatores que contribuem para a eficácia do *coaching/mentoring* e do *counseling*/psicoterapia. Quais sejam: a importância do relacionamento entre o cliente e o profissional; o papel do profissional no processo; as competências básicas que o profissional deve possuir para o exercício da função (ouvir; questionar; dar *feedbacks*).

Para a autora, a motivação inicial do cliente para o processo poderia também ser considerada como uma diferença

caracterizadora de cada uma das abordagens, uma vez que, nos processos de *counseling*/psicoterapia a motivação inicial varia da vontade das pessoas de eliminar problemas ou disfunções psicológicas a apenas um desejo de explorar alguns padrões ou períodos críticos da sua vida a fim de melhorar o seu bem-estar. Enquanto que, nos processos de *coaching/mentoring* a motivação, na maior parte das vezes, surge a partir de uma determinação do indivíduo, apoiado ou mesmo estimulado pela organização, para melhorar seu desempenho. Não obstante, a autora estabelece que essas diferenças não podem ser consideradas significativas, pois qualquer que seja a motivação inicial, o objetivo do processo será o mesmo, ou seja, melhorar algum aspecto da vida pessoal ou profissional do indivíduo.

Por outro lado, a autora aponta que se a organização for patrocinadora do processo de *coaching/mentoring*, essa condição poderá sim ser caracterizada como uma diferença substancial entre os dois processos, uma vez que, no processo de *counseling*/psicoterapia o foco do trabalho é definido unicamente pelo indivíduo e, potencialmente, não há limitações quanto aos aspectos que possam ser trabalhados no processo, em termos dos contextos de vida do cliente, enquanto que nos processos de *coaching/mentoring* o foco poderá ser definido pela organização e as metas a serem atingidas pelo *coachee* poderão ter como fator determinante estarem alinhadas aos resultados esperados pela organização.

Ressalta-se que essa singularidade exigirá do *coach* cuidados redobrados em relação às questões de ordem ética, porventura envolvidas, tais como: transparência sobre os objetivos e limitações do processo; informações que podem ou não ser compartilhadas com a organização; direito do indivíduo em optar ou não pela sua participação no processo; dentre outras. Essas questões deverão ser tratadas de forma clara, no início do processo, quando da contratação do trabalho, tanto com o indivíduo quanto com a organização patrocinadora (Bachkirova, 2008).

Em suma, a possibilidade de participação da organização patrocinadora como interveniente diretamente interessada na definição das metas e nos resultados do processo, pode ser considerada como uma das principais singularidades dos processos de *coaching*.

Por outro lado, verifica-se como uma das principais singularidades do *counseling*, a sua proximidade com os processos terapêuticos. Ou seja, no *counseling*, o objetivo central é a busca do bem-estar do indivíduo, podendo o processo contemplar qualquer dimensão da sua vida, inclusive de ordem emocional. Além disso, o cliente é único responsável pela definição dos objetivos a serem alcançados no trabalho.

Considerações finais

Pode-se constatar, mediante a investigação até aqui processada, que, embora a literatura registre avanços significativos ocorridos na busca de uma maior clarificação teórica e prática, ainda não existe uma posição consensual que caracterize de forma definitiva a distinção existente entre os termos orientação profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling*. Observa-se que a maioria dos conceitos, definições e práticas encontrados trazem, em sua essência, sutis singularidades, significados e objetivos similares e, às vezes, sobrepostos, cujos objetivos, de um modo geral, propõem-se a contribuir para o desenvolvimento das pessoas; avaliar suas trajetórias de carreira e de vida; orientá-las em suas escolhas profissionais; ajudá-las a construir um projeto de vida e de carreira compatível com seus valores e interesses e, conseqüentemente, potencializar sua eficácia no ambiente de trabalho e aprimorar sua interação na sociedade.

Em síntese, embora, por um lado, as estratégias de orientação profissional, *mentoring*, *coaching*, e *counseling*

possuam tênues características que as diferenciam entre si (singularidades), por outro lado, possuem, em sua essência, um fio condutor comum (similaridades), que as entrelaçam, sobrepõem e, por vezes, confundem-nas.

Deduz-se assim que, dependendo da visão teórica e da postura adotada pelo autor, essas práticas podem assumir conotações similares, sobrepostas ou antagônicas.

Visando contribuir para um melhor entendimento dessas estratégias, apresenta-se, na Tabela 1, um quadro sinótico que busca sintetizar os aspectos mais relevantes e caracterizadores das singularidades e similaridades existentes entre as estratégias de orientação profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling*.

Desse modo, a referida sinopse poderá ser considerada como uma hipótese teórica a ser testada em futuras pesquisas que visem ao aprofundamento teórico, conceitual e epistemológico das práticas que foram objeto de estudo neste trabalho.

Ressalta-se que na elaboração do quadro foi dada uma maior ênfase aos aspectos que poderão sinalizar as singularidades específicas de cada uma das estratégias, uma vez que suas similaridades são bastante abrangentes.

Tabela 1

Singularidades e similaridades entre Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e Counseling

Estratégias/ Categorias	Orientação Profissional	<i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
Objetivo principal	Facilitar as escolhas, a tomada de decisão e a elaboração de projetos de vida.	Transmitir conhecimentos e experiências em qualquer dimensão da vida.	Alcançar metas e objetivos e maximizar desempenho.	Apoiar a busca do bem-estar do indivíduo em qualquer dimensão de sua vida.
Contexto de atuação	Escolas, consultórios particulares, centros sociais, empresas, instituições públicas ou privadas.	Organizações de trabalho.	Organizações de trabalho.	Consultórios particulares.
Responsabilidade pela condução da intervenção	Orientador profissional.	Profissional (interno ou externo) com conhecimentos em áreas específicas.	Consultor externo ou interno, geralmente, o superior hierárquico.	Psicoterapeuta/ aconselhador
Público alvo	Cidadãos em qualquer momento de suas vidas, sobretudo, jovens em início da trajetória acadêmica ou profissional.	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho.	Indivíduos inseridos no mundo do trabalho.	Indivíduos inseridos ou não no mundo do trabalho.
Enfoque da abordagem	Terapêutica ou não terapêutica.	Não terapêutica.	Não terapêutica, com foco do processo definido pelo indivíduo ou pela organização.	Terapêutica, com foco do processo definido unicamente pelo indivíduo.

Observa-se que as características consideradas mais significativas em cada uma das estratégias de ação foram distribuídas em cinco categorias distintas: (a) Objetivo principal; (b) Contexto de atuação; (c) Responsabilidade pela condução da intervenção; (d) Público alvo, (e) Enfoque da abordagem.

A opção por essas categorias não esgota outras possibilidades, desconsideradas neste estudo. Contudo, ela se justifica pelo fato da análise, aqui efetuada, ter tido como um dos parâmetros principais de investigação a definição de cada uma das estratégias de ação analisadas, comparando-as com as demais, em termos de objetivo, contexto de atuação e formas de intervenção. A inclusão da categoria

“público alvo” e da categoria “enfoque da abordagem” se justifica em vista da relevância dessas questões para uma melhor compreensão das diferenças e similaridades existentes nos processos analisados.

Registra-se, ainda, que a proposta apresentada revela suas limitações, uma vez que a investigação restringiu-se a atender os objetivos inerentes a este trabalho. Não obstante, espera-se que as limitações presentes sirvam de estímulo para que outras investigações sejam feitas e esses esforços venham a contribuir para uma melhor compreensão não apenas das práticas, mas também uma melhor compreensão teórica das estratégias aqui analisadas, bem como para o aprimoramento dos serviços oferecidos por profissionais e organizações.

Referências

- Asociación Internacional para La Orientación Educativa y Profesional. (2001). *Declaración de la AIOEP sobre la orientación educativa y profesional*. Recuperado em 31 julho 2009, de http://www.geocities.com/julio_gonzalez/Declaracion.html
- Araújo, A. (1999). *Coach: Um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente.
- Bell, C. R. (2003). Mentoring como parceria. In M. Goldsmith, L. Lyons, & A. Freas (Eds.), *Coaching: O exercício da liderança* (7a ed.). São Paulo: Campus.
- Bachkirova, T. (2008). Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp. 351-366). New York: Routledge.
- Bernhoeft, R. E. A. (2001). *Mentoring: Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Gente.
- Bock, S. D. (2002). *Orientação profissional: A abordagem sócio-histórica*. São Paulo: Cortez.
- Bohoslavsky, R. (1995). *Orientação vocacional: A estratégia clínica*. São Paulo: Martins Fontes.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dinsmore, P. C., & Soares, M. C. (2008). *Coaching prático: O caminho para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Ernesto-da-Silva, C. R. (2007). *Orientação profissional: Utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado em 20 julho 2009, de http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2414
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, executivo e coach*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 20 julho 2009, de <http://www.abopbrasil.org.br/>
- Gallwey, W. T. (2004). *O jogo interior de tênis*. São Paulo: Textonovo.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2003). *Coaching: O exercício da liderança* (7a ed.). São Paulo: Campus.
- Hegstad, C. D. (1999). Formal mentoring a strategy for human resource development: A review of research. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 383-390.
- Integrated Coaching Institute. (2009). *O que é coaching?* Recuperado em 30 agosto 2009, de <http://www.coachingintegrado.com.br/o-que-e-coaching.asp>
- International Coach Federation. (2000). *International executive coaching summit: A collaborative effort to distinguish the profession*. Recuperado em 24 agosto 2000, de <http://www.coachfederation.org/exec-coaching-summit.htm>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E., & Isabela, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.

- Lassance, M. C. P., Melo-Silva, L. L., Bardagi, M. P., & Paradiso, A. C. (2007). Competências do orientador profissional: Uma proposta brasileira com vista à formação e certificação. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 8(1), 87-93.
- Lehman, Y. L., Uvaldo, M. C. C., & Silva, F. F. (2008). O jovem e o mundo do trabalho: Consultas terapêuticas e orientação profissional. *Revista Imaginário*. Recuperado em 20 julho 2009, de <http://www.abopbrasil.org.br>
- Levenfus, R. S. (1997). *Psicodinâmica da escolha profissional*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Magalhães, M. O. (2002). O uso de histórias de vida na orientação de carreira: Um enfoque construtivista. In R. S. Levenfus, & D. H. P. Soares (Orgs.), *Orientação vocacional ocupacional: Novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa* (pp. 371-383). São Paulo: Artmed.
- Martins, C. R. (1978). *Psicologia do comportamento vocacional: Contribuição para o estudo da psicologia do comportamento vocacional*. São Paulo: EPU.
- Martins H. T. (2009). *Coaching de carreira: Ampliando oportunidades*. Recuperado em 20 julho 2009, de <http://www.abopbrasil.org.br>
- Moura, C. B. B. (2001). *Orientação profissional sob o enfoque da Análise do Comportamento*. Londrina: UEL.
- Müller, M. (1988). *Orientação vocacional: Contribuições clínicas e educacionais*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Orientação escolar e profissional: Guia para decisores* (I. do Vale, trad.). Lisboa: Gráfica Krispress.
- Pinchot, E., & Pinchot, G. (2003). Raízes e limites do aconselhamento de carreira. In M. Goldsmith, L. Lyons, & A. Freas (Eds.), *Coaching: O exercício da liderança* (7a ed.). São Paulo: Campus.
- Rascovan, S. (2005). *Orientación vocacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Régis, H. P., Melo, P. T. N. B., & Dias, S. M. R. C. (2006). Construção de uma rede informal de mentoria: O apoio ao desenvolvimento da carreira de empresários incubados. In *Anais do Simpósio de Gestão de Inovações Tecnológicas*, 24(p. 355). Gramado, RS.
- Ricci, R. (2006). *O que é coaching e como ele pode transformar você?* São Paulo: Qualitec.
- Salgues, L. J. V. (2004). *Processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Santos, O. B. (1973). *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional* (6a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Shea, G. F. (2001). *Mentoring: Como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Shervington, M. (2006). *Coaching integral: Além do desenvolvimento pessoal*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Soares, D. H. P. (1988). *O que é escolha profissional*. São Paulo: Brasiliense.
- Soares, D. H. P., Sestren, G., Filho, K. P., & Dias, M. S. L. (2007). A orientação profissional nas empresas francesas e seu paralelo no Brasil: Questões para o orientador profissional brasileiro. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 7(3), 7-27.
- Stéfano, R. D. (2005). *O líder-coach: Líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Talavera, E. R., Liévano, B.M., Soto, N. M., Ferrer-Sama, P., & Hiebert, B. (2004). Competências internacionais para orientadores educacionais e vocacionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 1-14.

Recebido: 09/12/2008
1ª Revisão: 05/08/2009
2ª Revisão: 06/11/2009
3ª Revisão: 05/01/2010
Aceite Final: 28/05/2010

Sobre o autor

Carlos Roberto Ernesto da Silva é Mestre em Administração, psicólogo, orientador profissional, consultor empresarial, coach pessoal e profissional. Diretor e Consultor da empresa Ernesto & Associados.