

## **COACHING COMO FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Leticia de Souza Zanini Bez Batti<sup>1</sup>  
Cristina Keiko Yamaguchi<sup>2</sup>  
Adriana Carvalho Pinto Vieira<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A prática da gestão do conhecimento (GC) permite a troca e o compartilhamento das informações, transformando-as em conhecimento, o que favorece a organização como um todo e garante perenidade ao negócio. Percebe-se que o ambiente organizacional possui a responsabilidade de desenvolver competências para que possa promover a gestão do conhecimento e compartilhar informações necessárias a fim de garantir o sucesso nos processos no ambiente laboral. E o *coaching* como uma ferramenta que potencializa indivíduos, pode promover o autoconhecimento e desenvolver novas competências. Neste contexto, esta pesquisa objetiva verificar se o processo de *coaching* contribui para o compartilhamento do conhecimento e as novas competências dentro das organizações. Os procedimentos metodológicos adotados foram exploratório, descritivo, bibliográfico com abordagem qualitativa. Os resultados apontam que a gestão do conhecimento pode ser potencializada pela técnica do *coaching*, se considerar esta ferramenta como um processo de desenvolvimento de competências, fomentando novos conhecimentos e atitudes que facilitam o compartilhamento do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. *Coaching*. Competências.

## **COACHING AS A TOOL TO ENHANCE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

The practice of knowledge management (KM) enables the exchange and sharing of information, transforming it into knowledge, which favors the organization as a whole and ensures continuity to the business. We realize that the organizational environment has the responsibility to develop skills so you can promote knowledge management and share information needed to ensure success in the processes in the work environment. And coaching as a tool that empowers individuals, can promote self-knowledge and develop new skills. In

---

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: leticia@perfildois.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Agronegócios. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: dricpvieira@gmail.com

this context, this research aims to verify if the coaching process contributes to the sharing of knowledge and new skills within organizations. The methodological procedures adopted were exploratory, descriptive, bibliographic with a qualitative approach. The results show that knowledge management can be enhanced by coaching technique, consider this tool as a skills development process, fostering new knowledge and attitudes that facilitate the sharing of organizational knowledge.

**Keywords:** Knowledge management; coaching; Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a facilidade na transmissão de informações no mundo e a ampliação das relações globalizadas torna-se cada vez mais necessário investir no capital intelectual. Essa revolução de processos de informação e comunicação faz com que, na esfera empresarial, aconteça uma constante mudança das organizações e exige dos colaboradores que compõem essas organizações um investimento no desenvolvimento de competências que facilitem este processo de compartilhamento de informações e o conhecimento gerado.

É neste cenário que as organizações aprendem e se mobilizam para sua transformação com o objetivo de descobrir como desenvolver pessoas, suas competências e, conseqüentemente o método de promover o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis organizacionais, preservando o aprendizado individual e coletivo, tornando-se mais competitivas. Isso não é uma tarefa fácil, porque o conhecimento organizacional é compartilhado pela junção entre um saber singular (tácito) e um saber pluralizado (explícito) que nem sempre se espalha (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Este é um grande desafio para as organizações, pois a gestão do conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva que alimenta o foco principal de toda organização, que são os resultados.

Com o conhecimento internalizado dentro da organização, as inovações ocorrem e interferem no processo de gestão do conhecimento. Para promover as competências necessárias da gestão de conhecimento nas organizações, a utilização de recursos como *coaching*, se apresenta como uma alternativa para desenvolver habilidades e novas atitudes de seus colaboradores (CECCON, 2012).

Ao analisar essas situações, surge a indagação se existe métodos que possam contribuir para o compartilhamento de conhecimento numa organização. Neste sentido resgata-se a prática de *coaching* para aprimoramento e desenvolvimento da organização. Por

tal razão, debate-se se o *coaching* pode impactar de forma positiva e com reflexo nos resultados organizacionais no tocante ao compartilhamento e potencialização do conhecimento.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Vive-se a era da evolução do conhecimento. O aumento da competitividade faz com que as pessoas e as organizações percebam que, o que as diferencia uma das outras é o conhecimento gerado e, principalmente, a garantia de seu compartilhamento no ambiente organizacional. A gestão do conhecimento tem se constituído em um verdadeiro desafio para as organizações. Segundo Terra, (2005), nas organizações a gestão do conhecimento, apresenta uma crescente necessidade de compreender as características do ambiente competitivo assim como das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado organizacional, pois com investimentos na criatividade e aprendizado individual e organizacional, aumenta-se a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as organizações e para o País.

Quando se fala de conhecimento é importante esclarecer a diferença entre informação e conhecimento. A informação é um pré-requisito para o conhecimento, que pode ser escrita e/ou falada, envolvendo experiência e subjetividade já que cada ser humano irá armazená-la de forma diferente, única. Davenport e Prusak (1998, pg.6) formulam o seguinte conceito sobre conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento que se relacionam, quais sejam:

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)

Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1: Tipos de Conhecimento conforme Nonaka & Takeuchi. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, pg.67).

Nas organizações ocidentais é comum enfatizar o conhecimento explícito, os japoneses tendem a fazer o contrário, focam no conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “nosso modelo dinâmico de criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito”. Para o autor, essa interação é chamada de conversão do conhecimento. Na conversão, expande-se não apenas em quantidade, mas também em qualidade do conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é formal, registrado através de manuais, informativos, relatórios formais e que se perpetuam através da memória organizacional. O conhecimento tácito é o conhecimento individual, pertencente a cada indivíduo integrante de uma organização. O conhecimento tácito é difícil de ser formalizado já que compreende barreiras como comunicação e compartilhamento de um indivíduo com outro. A interação entre esses dois tipos de conhecimento é chamada de conversão do conhecimento e dá origem a quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme figura abaixo:

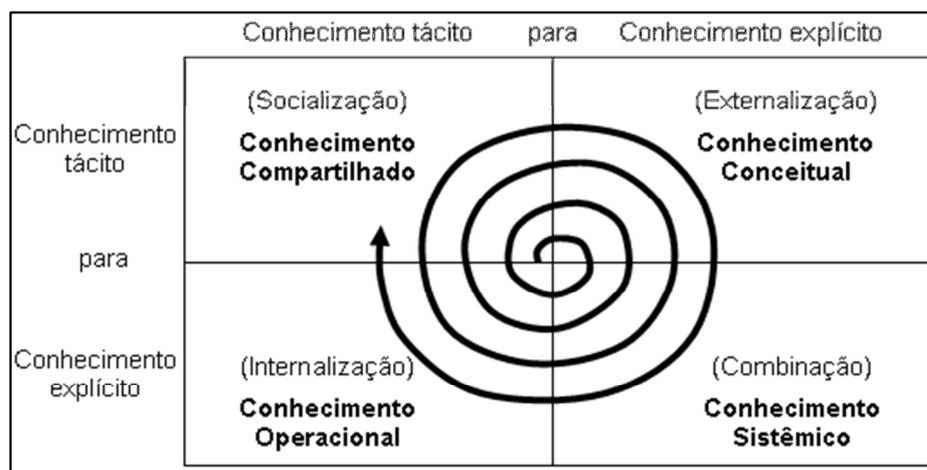


Figura 1: Conversão do Conhecimento. Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi (1997, pg.80)

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências dos conhecimentos tácitos. E nesta fase, a linguagem não é o único componente da aprendizagem, pois aprende olhando como o outro faz o uso de suas habilidades e experiências. A externalização no processo da criação do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão do grupo para estimular o processo criativo. Nos quatros modos de conversão do conhecimento pode ser considerado a externalização como o momento chave para a criação do conhecimento, por meio da criação de novos conceitos, há a transformação de conhecimento explícito para tácito.

A combinação é a fase em que os indivíduos trocam e combinam conhecimento por meio de: atas, reuniões, conversas e *e-mails* para gerar novos conhecimentos. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, quando se aprende fazendo.

Quando a espiral do conhecimento é realizada de forma a garantir a passagem de conhecimento tácito para explícito, torna-se viável para a organização mensurar seu capital intelectual, criando possibilidades de tornar o conhecimento facilmente acessado a todos os componentes organizacionais, chamado de memória organizacional que, segundo Teixeira (2000, p.96), “pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas, para organizar, preservar e tornar acessível o acervo de conhecimentos da empresa, sobre seus processos, pessoal, experiências, tecnologia, etc”.

Em um cenário altamente competitivo torna-se vital para as corporações investirem em pessoas, para que suas principais funções internas e externas tornem-se comum aos componentes organizacionais, caso contrário, correm o risco de ficarem obsoletas. Davenport e Prusak (1998) afirmam que as atividades baseadas no conhecimento estão voltadas para o desenvolvimento de produtos e de processos e ocorre maior potencial de obtenção de vantagem competitiva.

Nesse contexto, Pascoal (2011), realizou uma pesquisa descritiva baseada em estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Administração Regional de Minas Gerais – SENAR, junto aos seus funcionários. Esse estudo objetivou analisar como se configura a estratégia de gestão do conhecimento no SENAR de Minas Gerais. Na percepção dos 50% funcionários entrevistados, afirmam que a estratégia utilizada pela empresa para promover a gestão do conhecimento é a codificação. Foi percebido também, a importância do

esclarecimento do que é a gestão do conhecimento, como ela se difunde, o que é necessário fazer, ser e saber, quais competências são fundamentais para contribuir e explorar o seu conhecimento tácito, facilitando seu compartilhamento, externalizando aos grupos de colegas e, posteriormente, internalizá-lo na cultura da organização, o que possibilitará a criação do conhecimento explícito.

Já Yamaguchi et al (2015), mostra que o processo de indicação geográfica no Vales da Uva Goethe trouxe novos conhecimentos aos produtos e criação de novos conhecimentos com a participação do Sebrae e da Epagri no processo de pedido da IPVUG junto ao INPI, para elaboração do Manual de Uso, aumentando a variedade de requisitos no manual de elaboração do vinho e melhorando a competência das pessoas envolvidas no processo de implementação da IPVUG. Observou também, que a indicação geográfica trouxe aos vitivinicultores novas competências quando passaram a executar novas regras e procedimentos documentados no processo produtivo do vinho, o produtor consegue definir o volume adequado de cachos em cada pé de uva e também em relação ao tamanho da propriedade. Outro fator que demonstrou as novas competências, quando iniciaram a troca de informações e a comparação dos produtos no processo de busca pelos melhores métodos para alterar o produto, porém, sem que ocorresse grandes alterações no produto final, para que não perdesse a característica do produto familiar e tradicional e a tipicidade do vinho goethe.

É inevitável dizer que para se desempenhar qualquer atividade em uma rotina diária há a necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta tríade diferencia uns dos outros e, conseqüentemente, torna as organizações também diferenciadas.

O conhecimento significa, portanto, tudo aquilo que é sabido, mas que, nem sempre é praticado. As habilidades são o saber fazer, o que se pratica e a experiência. Já a atitude é o querer fazer, é a característica pessoal de cada indivíduo que impulsiona a prática de determinados conhecimentos e habilidades. No entendimento de Rabaglio (2006, pg.23), “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

A partir do que apresentando, no ambiente corporativo é fundamental que ocorra o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para que impulsionem atitudes como o compartilhamento de informações com objetivo de possibilitar a transformação de

conhecimento tácito em explícito. Desta forma as pessoas e seus saberes poderão contribuir e agregar com as organizações e suas demandas.

O conceito de competências essenciais desenvolvido por Prahalad e Hammel (1990) expressa uma dimensão organizacional de competências. Posteriormente destacam-se as competências funcionais que são aquelas fundamentais para garantir a sobrevivência de áreas específicas como vendas ou processo, por exemplo. Nesta situação, a competência é desenvolvida pelo indivíduo e posteriormente incorporada ao grupo. Enfim, as competências individuais e/ou gerenciais exercem um papel fundamental nos processos de mudança, pois devem mobilizar todas as outras modalidades de competências organizacionais, conforme quadro 3 abaixo representado:

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Apesar da dimensão individual, podem exercer importantes influências no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 2: Competências essenciais e suas abrangências. Fonte: FLEURY, (2010, p. 248).

Portanto, despertar competências individuais torna-se fundamental para promover comportamentos que facilitam a transmissão de conhecimento nas organizações. Percebe-se para que isso ocorra é necessário que as organizações tenham clareza com relação acerca das competências necessárias para potencializar a aprendizagem organizacional e criar mecanismos de promoção e construção de novas habilidades e atitudes com planos de ação efetivos que favoreçam o alcance de metas e objetivos organizacionais preservando o conhecimento institucional.

## 2.3 COACHING

A palavra *coach* é de origem inglesa e foi utilizada aproximadamente em 1.800, designava o “cocheiro” que era a pessoa que tinha como papel fundamental levar seus

passageiros de um lugar ao outro. Embora seja uma prática em constante crescimento ainda apresenta confusão com relação ao limite de atuação com outras práticas como terapia e treinamento, por exemplo. A palavra *coaching* tem sido aplicada no mundo corporativo e em outras esferas, mas ainda é motivo de muita dúvida acerca de seu real papel. Para esclarecer as diferenças entre as modalidades de intervenção e *coaching*, o Quadro 4 apresenta as diferentes modalidades de intervenção existentes.

Diferenças entre *coaching* e outras modalidades de intervenção

	Aconselhamento	Coaching	Mentoria	Consultoria	Terapia	Treinamento
<b>Abrangência</b>	Formas de lidar com questões emocionais.	Questão de desempenho, desafios e mudanças específicas.	Questões relacionadas com a empresa, carreira ou transições profissionais.	Questões e problemas da empresa.	Questões relacionadas com a saúde emocional.	Questões relacionadas com aprendizagem.
<b>Foco</b>	Problemas.	Ação/Resultado.	Possibilidades.	Funcionamento da empresa.	Dificuldades de ordem emocional.	Deficiência de conhecimento, experiência, habilidades profissionais.
<b>Tempo</b>	Passado e Presente.	Presente e futuro.	Passado, presente e futuro.	Presente e futuro.	Passado.	Presente.
<b>O que aborda</b>	Como o cliente atua em certas situações.	Como o cliente age em razão de resultados a serem alcançados.	Como agir no âmbito profissional e de carreira.	O que pode/deve ser mudado, corrigido, melhorado no sistema da empresa.	Por que o cliente age, sente e pensa e como poderia ser alterado para alcançar maior conforto.	Como fazer para produzir mais resultados com recursos e garantir a competitividade da empresa.
<b>Quem faz</b>	Um profissional da área de aconselhamento ( <i>conselor</i> ).	Um <i>coach</i> executivo/empresarial.	Um mentor.	Consultor especializado e experiente num determinado setor.	Um terapeuta.	Um profissional experiente em treinamento e com conhecimentos específicos de sua área de atuação.
<b>Resultados</b>	Compreensão da problemática e disposição para equacioná-la.	Gerar opções construtivas, viáveis e informadas e utilizá-las para obter os resultados desejados.	Informações e insights para ampliar sua visão e conhecimento das possibilidades.	Aperfeiçoamento da empresa, solução e prevenção de problemas.	Alívio/eliminação das causas do mal-estar e das dificuldades sentidas.	Aquisição dos conhecimentos/ experiências necessárias para a prática profissional.

Fonte: KRAUZ (2007, p. 32)

Figura 2: Diferenças entre *coaching* e outras modalidades de intervenção. Fonte: Krauz (2007, p.32).

Posteriormente o *coaching* recebeu forte significado no mundo esportivo onde o *coach* era um treinador de atletas com o objetivo de melhorar o desempenho de seus alunos. No cenário esportivo, Gallwey (1996), aborda o *coach* como *Inner Game*, que se denomina o jogo interior já que na teoria do autor, existem diálogos internos que são compostos por *Self 1* e *Self 2*, estes diálogos acontecem com todos os seres humanos e impactam em sua performance. O conceito de *coaching* nessa teoria é o seguinte:

*Coaching* é uma arte que deve ser aprendida principalmente pela experiência. Na abordagem do *Inner Game*, *Coaching* pode ser definido como a facilitação da mobilidade. É a arte de criar um ambiente, através de conversa e de um modo de ser, o que facilita o processo pelo qual uma pessoa pode se mover em direção aos objetivos desejados de maneira completa (GALLWEY, 2013 p. 182).

O *Inner Game* nasce baseado na aprendizagem, o papel do *coach* é facilitar o aprendizado do seu *coachee* (cliente no processo de coaching). O processo de *coaching*

iniciou no mundo do esporte e hoje se apresenta como uma ferramenta indispensável a potencializar equipes e times organizacionais.

O *coaching* pode ser considerado uma técnica capaz de potencializar o desenvolvimento dos indivíduos e times e o seu comprometimento com as suas metas e desafios de desenvolvimento, encontrando oportunidades e construindo e ou reconstruindo significados para situações do dia - a - dia. Conforme Terra (2005), o *coaching* transmite experiência, incentivo e apoio ao alto desempenho, uma forma de compartilhar o conhecimento. Pode-se considerar esta prática como uma possibilidade de contribuir para que líderes, gestores e indivíduos que compõem uma organização desenvolvam o conhecimento através do autodesenvolvimento provocado pelo processo de *coaching*.

Com o objetivo de refletir sobre a gestão do conhecimento em organizações competitivas, foi realizada pesquisa através de amostra intencional em dez indústrias catarinenses de grande porte quais sejam: 1) Aurora; 2) Weg; 3) Sadia; 4) Perdigão; 5) Busscar; 6) Tupy; 7) Malwee; 8) Whirlpool – Multibrás; 9) Teka; e, 10) Whirlpool – Embraco, efetuada em sete delas. De acordo com esta pesquisa dos autores Girardi; Girardi e Girardi (2012, p.11), apuraram que:

“as organizações que adotam o modelo da consultoria interna têm os processos mais desenvolvidos de gestão do conhecimento, com a explicitação e compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como a combinação dos conhecimentos, agregando experiências dos consultores, do RH e de todos os envolvidos”.

Concluíram os autores que nas organizações pesquisadas três utilizam o *coaching* como ferramenta para desenvolver a gestão do conhecimento.. Em uma das organizações, o programa de desenvolvimento de lideranças é acompanhado por um *coach* para juntos alinharem formações e desenvolvimento necessários ao crescimento do líder. Em duas das organizações pesquisadas, os gerentes recebem a formação em *coaching* para atuarem com suas equipes e contribuírem com seu desenvolvimento e construção de novas competências.

Percebe-se que estas organizações se mobilizam para que através das suas práticas organizacionais possam além de fidelizar seus colaboradores, promovam movimento no caminho do conhecimento.

Blanco (2006) avaliou a possibilidade do *coaching* como uma prática de gestão do conhecimento, numa pesquisa com 47 organizações nacionais e com profissionais da área de

gestão humana e do conhecimento. Os resultados mostraram que a relação aos possíveis efeitos da prática de *coaching*, os participantes compreendem que a ferramenta gera resultados tanto para o negócio quanto ao processamento do conhecimento. Foram considerados como mais suscetíveis a exibir resultados em função da prática do *coaching*: desenvolvimento profissional e pessoal, aprendizagem individual, desenvolvimento organizacional, qualidades de liderança e melhorias de desempenho profissional. Comprovou-se através da pesquisa a aceitação da possibilidade de se obter efeitos para o negócio e no processamento de conhecimento através da prática de *coaching*.

Para Girardi (s/d), o desenvolvimento de pessoas é um processo elementar para a gestão do conhecimento, atuando como um catalisador do conhecimento, gerando conhecimento ao desenvolver indivíduos, grupos e a organização. Organizações de aprendizagem têm a capacidade de manter e elevar o desempenho, com base no conhecimento e no desenvolvimento das competências que apoiem a melhoria contínua e a capacidade de renovação.

Percebe-se que o *coaching* como uma técnica que promove o desenvolvimento de pessoas através da parceria estabelecida entre o profissional *coach* e seu cliente, o *coachee* pode ser uma ferramenta utilizada pelas organizações para desenvolver a gestão do conhecimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este artigo se delinea como sendo bibliográfico de caráter exploratório e descritivo. Foi adotada a estratégia de análise exploratória que, conforme Gil (2002, p. 41) permite examinar os “mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Trata-se de um artigo caracterizado como um estudo exploratório com abordagem qualitativa e quanto aos meios de investigação classifica-se como bibliográfica. Os meios de investigação para a pesquisa bibliográfica serão utilizados fontes secundárias como: artigos científicos (nacionais e estrangeiros), teses, dissertações, livros e sites. Quanto aos fins a pesquisa é caracterizada como descritiva. Também possui caráter qualitativo

Sendo este um artigo caracterizado como pesquisa bibliográfica, utilizou-se como meio para entendimento do tema, capítulos de livros e artigos de periódicos científicos localizados em base de dados qualificadas. Ferreira (2002) destaca que os estudos centrados

no estado da arte ou estado do conhecimento criam condições para que um maior número de pesquisadores interessados em temas afins estabeleça um primeiro contato, abstraído conhecimento já produzido e construindo seu próprio conhecimento. Da mesma forma, este artigo possibilita um novo olhar de algo já constituído, contribuindo para evolução do tema e possibilitando novas criações.

Este documento teve início com a leitura e análise de capítulos de livros que compreendessem o tema central em questão e através de análise dos resumos de artigos periódicos científicos publicados entre 2006 e 2012. Inúmeros artigos apareceram sobre *coaching*, mas poucos chamaram atenção acerca da utilização da ferramenta e sua utilização como possibilidade de fomentar a gestão do conhecimento. Por tal razão, os artigos selecionados e citados neste trabalho, foram escolhidos pelo fato de apresentar coesão entre o *coaching* e a gestão do conhecimento.

Foram realizadas as buscas com as palavras: gestão do conhecimento; competências; coaching e desenvolvimento do conhecimento.

A leitura das produções utilizadas neste artigo ocorreu entre os meses de dezembro de 2014 a janeiro de 2015. O material selecionado foi encontrado em livros da Biblioteca da UNESCO e Faculdade Esucri, por questão de proximidade geográfica e nas bases de dados do *Google*, *Google* acadêmico e Scielo.

Posteriormente a coleta do material selecionado, iniciou-se a leitura e as informações foram fragmentadas em capítulos. Em seguida, foi realizada a análise descritiva, ampliando a compreensão para corroborar ou refutar os objetivos da pesquisa.

Evidencia-se no Quadro 5, os processos utilizados pelas organizações pesquisadas como meio de promover a gestão do conhecimento.

ORG.	PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
1	Preparo sucessão, <i>trainee</i> , <i>way of leading</i> , educação corporativa, gestão de carreira, remuneração variável por competências, benefícios, QVT, clima, comunicação (RH e depto), ERP.
2	Conexão treinamento e avaliação desempenho, plano sucessão, recrutamento interno, gestão competências, remuneração variável, benefícios, grupos de conhecimento, área de inovação, jornal interno.
3	Trainee, programa formação de líderes, treinamento teórico e prático, centro de treinamento, plano cargos e salários em desenvolvimento, prospecção carreira, job rotation, remuneração por competências, benefícios, comissões, clima organizacional, parceria universidades, manuais, sist. de informação.
4	Conexão T&D, planejamento estratégico e competências, gestão de talentos, plano desenvolvimento individual, plano carreira, carreira Y, universidade corporativa, <i>coaching</i> , hay group, remuneração

	variável, benefícios, programa meritocracia
5	Início sel. p/ competências, programa, desenvolvimento líderes, <i>coaching</i> , job rotation, conexão T&D e avaliação desempenho, ações saúde e segurança, participação nos lucros, benefícios, prêmios, <i>feedback</i> , RH comunica.
6	Seleção c/ cons. interno e gestor, T&D corporativo, plano de carreira, remuneração variável, saúde e segurança trabalho em equipe, RH armazena informações, consultor interno comunica,
7	Seleção interna e externa, carreira Y, <i>coaching</i> , remuneração variável para todos os níveis, QVT, Avaliação desempenho, sistema informação.

Quadro 3 – Processos de gestão do conhecimento. Fonte: Giradi; Girardi e Girardi (2012, p.15)

Neste estudo, percebe-se que o *coaching* está sendo vista como uma das possibilidades de desenvolver a gestão do conhecimento nas organizações. Como mostra os resultados do estudo de Girardi; Girardi e Girardi (2012) junto às sete organizações analisadas que possuem diversas ações de gestão do conhecimento, pois valorizam e incentivam aos funcionários para a melhoria contínua e a competitividade. A atuação do RH é estratégica e descentralizada e a empresa possuem maior grau de autonomia e maior nível de implementação, e constatou que os processos mais compartilhados, socializados e internalizados pelos funcionários, favorece a gestão do conhecimento, com práticas como *coaching*, gestão por competências, trabalho em equipe e grupos de conhecimento. Assim, estas organizações, na medida em que mantém um programa estruturado de gestão do conhecimento, conquistam aprendizado, comprometimento e inovação.

Segundo Gallwey (2013), o *coaching* serve para facilitar a mobilidade que contribuir para melhorar a mobilidade, conseqüentemente gerar novos resultados, produtos e processos, potencializando o conhecimento, uma fonte inesgotável de novas respostas.

Diante do contexto apresentado e das pesquisas citadas, mostra-se a relevância que a prática e implantação do *coaching*, principalmente como ferramenta de promoção e fundamentação da gestão do conhecimento, proporciona para a organização, gerando vantagem competitiva, seja através da disseminação do conhecimento, do aprimoramento de seus executivos ou da valorização profissional.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário de gestão de organizações, direcionadas e orientadas para a competitividade, torna-se inevitável evidenciar formas de potencializar o conhecimento, capital intangível.

Quando nas organizações é criado o conhecimento e compartilhado, pode-se também registrá-lo em seus repositórios para possibilitar a perenidade do conhecimento organizacional e preservar suas habilidades, história, formas e métodos de gestão. É importante considerar que as organizações estão em diferentes níveis de maturidade e, portanto, não existe uma solução de gestão do conhecimento única, que se adapte de maneira uniforme nas organizações. A gestão do conhecimento deve ser elaborada de forma customizada, justamente por se tratar de negócios distintos e para preservar a cultura da organização.

As práticas em algumas organizações priorizam a criação de mecanismos para a socialização, combinação e criação do conhecimento entre os colaboradores. Esses mecanismos que constroem a gestão do conhecimento resultam no desenvolvimento de competências e conhecimentos que impulsionam a aprendizagem organizacional, permitindo criar organizações inovadoras e competitivas.

A gestão do conhecimento e o *coaching* possuem uma particularidade: preparação para novas soluções e encontrar respostas para melhorar o dia-a-dia na empresa. Ao potencializar o que as pessoas sabem, cria-se o conhecimento como valor organizacional. Gerar conhecimento no ambiente corporativo é um processo inesgotável e, por tal razão deve-se explorar metodologias e práticas que possibilitem sua implantação e fomentem resultados.

Ao promover novas competências utilizando o *coaching* como ferramenta, as organizações possibilitam aos colaboradores a busca por novas informações, geração de conhecimento individual que posteriormente deve tornar-se coletivo. Tal movimento permite a perenidade ao negócio e a competitividade em seu nicho organizacional.

Por fim, sugere-se o aprofundamento de como utilizar a ferramenta de *coaching* para implantar a gestão do conhecimento, bem como criar métricas para mensuração do resultado esperado pela organização.

## REFERENCIAS

BLANCO, Valeria Bastos. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento.** 2006. Dissertação (mestrado). Programa de pós-graduação *stricto sensu* em gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Universidade Católica de Brasília. 2006.

BLOCK, Vicky; MENDES, Joao; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

# convibra administração

XII Congresso Online - Administração  
24 a 28 de novembro de 2015

CARBONI, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências: e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2012. Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos\\_Os\\_CHA\\_necessarios\\_ao\\_novos\\_gestores\\_e\\_m\\_suas\\_tomadas\\_de\\_decises.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessarios_ao_novos_gestores_e_m_suas_tomadas_de_decises.pdf)>. Acesso em: 14 Jul. 2015.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado e construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>> Acesso em: 28.jan.2015.

FERREIRA, N.S. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**. Ano XXIII, Nº 79. P257-272.2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

GALLWEY, Timothy. **O jogo interior de tênis**. São Paulo: Texto novo, 1996.

\_\_\_\_\_. **The Inner Game: A essência do jogo interior**. São Paulo: New Book, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinense**. S/d. Disponível em: <<https://moodle.ufsc.br/mod/resource/view.php?id=397954>>. Acesso em: 14 Jul. 2015.

GIRARDI, Dante; GIRARDI, Júlia de Freitas & GIRARDI, André de Freitas. **Gestão do conhecimento nas maiores indústrias do estado de Santa Catarina**. VIII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. **CONVIBRA**. 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_4974.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_4974.pdf)> Acesso em: 20 Jan. 2015.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2005.

KRAUSZ, Rosa R.. **Coaching executivo: A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MENDES, Isabel Amélia Costa. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]**. 2003, vol.11, n.3, pp. 269-273.

NONAKA; TAKEUCHI. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASCOAL, Aloizio Armando Guimarães. **Estratégia e Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso no SENAR Minas.** 2011. Dissertação. (Mestrado) Faculdades de Ciências Empresarias – FACE. 2011.

PIEKARSK, Cassiano Moro; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PURCIDONIO, Paula Michelle. Mapeamento de práticas de gestão de conhecimento em arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL de móveis de metal, sistema de armazenagem e logística de Ponta Grossa, Paraná. **XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção - A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão.** Salvador, BA, Brasil. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_WIC\\_098\\_664\\_12918.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_098_664_12918.pdf)>  
Acesso em: 22 Jan. 2015.

RESENDE, Enio. **O livro das competências:** Desenvolvimento de competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

SOUZA, Daniela Borges Lima de. *Coaching e mentoring* como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem. **Rev. Estação Científica Online.** Juiz de Fora, n. 05, Jan 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciado conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, José. Claudio C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

VRIES, Manfred F. R. Kets de; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Experiências e Técnicas de Coaching:** a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WHITMORE, John. **Coaching para Performance:** Aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências Pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

# convibra administração

XII Congresso Online - Administração  
24 a 28 de novembro de 2015

YAMAGUCHI, C.K.; VIEIRA, A.C.P.; WATANABE, M.; FREIRE, P.S. Geographical indication in the process of creating knowledge to develop new competences. **African Journal of Business Management**. Vol. 9, pp. 412-414, 14 May. 2015.