

O COACHING COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Bruna Garcia Fernandes

Centro Integrado de Tecnologia e Pesquisa – CINTEP, Porto Seguro, BA
brunafernandescoach@gmail.com

Carlos Rafael Bogdzevicius

Centro Integrado de Tecnologia e Pesquisa – CINTEP, Porto Seguro, BA
rbog.bsb@gmail.com

RESUMO

O objetivo que orienta este artigo visa demonstrar, teoricamente, o processo de desenvolvimento de competências através da ferramenta Coaching, auxiliando na gestão de pessoas e na aprendizagem organizacional das empresas que atuam com gestão por competências. Para tanto, foi realizada uma pesquisa básica, qualitativa, exploratória e bibliográfica, culminando em arcabouço teórico balizador para a consecução deste estudo. Deste modo, os fenômenos aqui investigados demonstram indícios de cooperação sinérgica e complementar na manutenção da competitividade organizacional através do desenvolvimento das capacidades humanas, alinhadas às necessidades organizacionais, tendo o Coaching como uma ferramenta capaz de proporcionar eficiência nessa relação.

Palavras-Chave: Coaching. Gestão por Competências. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this article is to demonstrate, theoretically, the process of developing skills through the Coaching tool, helping people management and organizational learning of companies that operate with skills management. For this, a basic, qualitative, exploratory and bibliographical research was carried out, culminating in theoretical framework for the achievement of this study. In this way, the phenomena investigated here show signs of synergistic and complementary cooperation in maintaining organizational competitiveness through the development of human capacities, aligned with organizational needs, and Coaching as a tool capable of providing efficiency in this relationship.

Keywords: Coaching. Management by Competences. Organizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela globalização e crises financeiras e políticas (Chiavenato,

2010), as empresas buscam por vantagens competitivas para se perenizarem no mercado (Porto, 2013).

Na busca pela sobrevivência, em tempos onde a única certeza é que tudo mudará, empresas buscam modelos de gestão que atendam às necessidades prementes de inovação (Cruz, Frezatti, Bido, 2015), valorizando o que as diferem das demais organizações, que é o seu capital intelectual (Jacomossi & Demajorovic, 2017). O grande desafio para a gestão de pessoas é gerar vantagem competitiva através do capital humano disponível, em processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração (Wagner & Hollenbeck, 2009).

Como resposta a essas mudanças, vários modelos de gestão surgem como tentativas de tornarem os ambientes organizacionais mais eficazes e competitivos, promovendo a sustentabilidade de suas ações e o desenvolvimento organizacional (Munck, Borim-de-Souza, Zagui, 2012). Nesse contexto, surge a gestão por competências como alternativa de modelo de gestão, que tem como característica o desenvolvimento do capital humano e o fomento da aprendizagem organizacional (Senge, 2017; Munck & Galleli, 2015).

O conhecimento inculcido dentro das empresas é o que promove evolução organizacional e vantagem competitiva frente à concorrência (Senge, 2017). Visto como ferramenta de desenvolvimento e aprendizagem, o Coaching emerge como um mecanismo no que tange ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais do indivíduo. Em termos de aprendizagem no ambiente de trabalho, essas demandas causaram uma quebra de paradigma, do ensinar as pessoas por uma ênfase no ensinar as pessoas a aprender (Antonello, 2010).

Por tais constatações, desenvolveu-se esse estudo com o objetivo de demonstrar, teoricamente, o processo de desenvolvimento de competências através da ferramenta Coaching, auxiliando na gestão de pessoas e na aprendizagem organizacional das empresas que atuam com gestão por competências.

2. METODOLOGIA

Com relação à natureza deste estudo, trata-se de uma pesquisa básica, que é aquela que busca gerar novos conhecimentos que servirão para o avanço da ciência, porém, sem aplicação prática prevista (Lopes, 1991). O problema foi abordado do ponto

de vista exploratório, pois intenta coletar conhecimento sobre o assunto investigado (Lakatos & Marconi, 1991). Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa, que leva em conta os aspectos subjetivos da investigação, proporcionando maior aprofundamento nos conceitos pertinentes a problemática, culminando num amplo levantamento teórico bibliográfico (Prodanov & Freitas, 2013), que convergiram em conhecimentos aplicáveis que permitiram viabilizar o estudo sobre o Coaching como ferramenta auxiliar no desenvolvimento de competências.

A realização desta pesquisa bibliográfica fundamenta-se em contribuições de autores que se destacam na temática abordada, de acordo com a Figura 1:

Tema	O que investigar?	Principais Autores
Conceitos de Coaching	Principais características do processo de Coaching	Krausz (2007); Reis (2013); Karawejczyk e Cardoso (2012)
Conceitos de Competência	Definição de competências; Gestão por competências	Carbone <i>et al.</i> (2009); Chiavenato (2010); Milaré e Médice (2007)
Aprendizagem Organizacional	Características das organizações que aprendem	Senge (2017); Jacomossi e Demajorovic (2017)

Figura 1 – Estrutura da investigação

Fonte: elaborada pelos autores

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Coaching: histórico e evolução

De acordo com Maher e Pomerantz (2003) e Ravier (2016), a metodologia do Coaching como é conhecida hoje, teve suas influências nos filósofos da Grécia antiga como Aristóteles, Sócrates e Platão, que trouxeram a reflexão acerca de quem é o homem, como ele pensa, como se move. Também teve influência de teorias da

psicologia e do comportamento humano, em teorias da administração, estudos da ontologia, entre outras (Baggio, Camargo, Maciel, Maschio, 2015; Krausz, 2007).

Etimologicamente, o termo Coaching deriva da palavra *Coach*, que por sua vez tem origem na cidade húngara de *Kócsi*, que era conhecida por possuir um tipo peculiar de carruagem coberta, com suspensão mais cômoda, idealizada para proteger os indivíduos das intempéries do dia-a-dia (Krausz, 2007; Ortiz, 2010; Medeiros, 2010). A carruagem servia para levar o indivíduo do lugar onde ele estava para o destino desejado, premissa básica do Coaching atual, que caracteriza-se como a ponte que liga o estado atual e o estado desejado do *coachee*. O termo foi ganhando suas adaptações em outros países: Alemanha (*Kutsch*); Itália (*Cocchio*); Espanha (*Coache*) e no inglês como o atual *Coach*, adquirindo significados associados ao transporte, tutoria e desenvolvimento de atletas no esporte (Ortiz, 2010).

A partir da década de 1960, o Coaching começou a ganhar destaque no esporte através de Timothy Gallwey, treinador de tênis, que passou a observar que o primeiro jogo do atleta era o interior, aquele que se passava na mente do atleta, de forma a compilar suas observações em um livro intitulado *The Inner Game of Tennis*, no ano de 1972 (Melo, Matos, Machado, Melo, 2015). Nesse sentido, demonstrou uma abordagem diferenciada de desenvolvimento das capacidades dos aprendizes de tênis, onde através de perguntas, despertava as pessoas para o aprendizado através da expansão da consciência sobre como se movimentavam e, posterior a isso, pudessem se conscientizar de quais seriam os aprendizados necessários para melhorar a sua performance, saindo do papel de professor e atuando como facilitador do processo de aprendizagem (Gallwey, 2016). Os pensamentos de Gallwey começaram a se estender para diversas áreas, ganhando força principalmente no meio organizacional (Baggio *et al.*, 2015; Krauzs, 2007). O sucesso do modelo de desenvolvimento proposto se deu por unir dois aspectos inerentes a aprendizagem: os aspectos técnicos que compunham o aprendizado do tênis e os aspectos comportamentais envoltos na prática do mesmo (Melo, et al. 2015).

De acordo com Krauzs (2007), os pensamentos de Gallwey, convergiam com o movimento humanístico que despontava na década de 1960, em congruência com grandes nomes como Carl Rogers, Abraham Maslow e Eric Berne, que partiam da premissa de retirar o foco da tarefa e focar na pessoa. Destaca-se outro nome cuja importância não pode ser esquecida, Tomas Leonard, que foi um dos pioneiros na

criação de uma escola de *coaches*, tendo fundado a primeira escola de *coaches* na década de 1990, sendo seu principal seguimento o Coaching de Vida (Ortiz, 2010).

Ainda na década de 1990 surgiram escolas e treinamentos informais de Coaching. Nesse sentido, Graziano, Peixoto, Pizzinato e Castro (2014) afirmam que o Coaching era uma atividade esporádica de pessoas que, conforme sua experiência e disponibilidade auxiliavam outras pessoas a mudar suas perspectivas no intuito de atingir melhores resultados.

Tão logo, a essência de desenvolvimento do Coaching foi incorporada ao meio executivo com o objetivo de promover um desenvolvimento contínuo que pudesse atender as demandas de desenvolvimento exigidas pelo mundo moderno (Reis, 2013). É possível entender que a aplicação do Coaching em empresas surgiu como uma atividade conduzida por um profissional interno com o objetivo de treinar ou capacitar um subordinado, sendo, portanto, um recurso para o compartilhamento de conhecimentos (Campos & Storopoli, 2015). Nesse sentido, Medeiros (2014) define o Coaching como uma caminhada de diversas descobertas, cujo o meio de transporte é o diálogo que entende e conduz ao autodesenvolvimento, auxiliando os indivíduos a desenvolverem, plenamente, seus talentos, capacidades e habilidades.

No entanto, vale ressaltar que ainda existe uma discrepância de entendimento acerca do Coaching e outras metodologias, tais como: *Mentoring* (mentoria); *Counseling* (aconselhamento) e Consultoria (Graziano *et al.*, 2014).

Destaca-se que o *Coaching*, quando aplicado no ambiente organizacional, tem como escopo o desenvolvimento das competências importantes na busca por melhores resultados.

3.2. O Coaching e suas características

O processo de Coaching é caracterizado pela presença do *Coach*, que é o responsável pela condução do processo (Reis, 2013), e o cliente que é denominado como *Coachee* (Campos & Storopoli, 2015).

O Coaching é um processo de desenvolvimento das capacidades humanas a partir da percepção de eventuais lacunas de desenvolvimento (Torresan, Pessoto, Bueno, 2018; Noro, Stüker, Oliveira, 2015) e o processo de desenvolvimento se dá a partir de um *coach* preparado para a realização do mesmo. É realizada a detecção de

mudança e elaborados os objetivos de aprendizado, onde os resultados são checados periodicamente para avaliar se o participante está conseguindo alcançar os seus objetivos. É uma metodologia de aprendizagem e crescimento individual (Barrios, 2004; Baggio *et al.* 2015).

Do ponto de vista da psicologia, o Coaching integra vários componentes das psicanálises, pois assume a importância que o subconsciente tem no funcionamento geral do indivíduo e nos mecanismos de defesa na geração e na aprendizagem de padrões comportamentais (Karawejczyk & Cardoso, 2012), oferecendo suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem e sejam o melhor que puderem (Reis, 2013).

O Coaching possui uma abordagem sistêmica e integrada a partir de uma provocação construtivista, proporcionando a geração de resultados positivos para as empresas (Araújo & Ferreira, 2009).

3.3. Principais tipos de Coaching

O Coaching de Vida é o seguimento que atua no alcance de metas pessoais e profissionais. De acordo com Grant (2003), a relação de respeito e confiança estabelecida entre *coach* e *coachee* permite iniciar um processo de desenvolvimento comportamental que apoia o *coachee* a mudar seus comportamentos em detrimento ao alcance de melhores resultados. Loli (2018) salienta que é um processo sistematizado, colaborativo, com foco nas soluções e orientado pelo resultado em que o *coach* facilita o acentuamento das experiências de vida e o alcance de objetivos.

O *coach* faz a leitura dos eventos que ocorrem na vida do *coachee*, provê ao *coachee* as possibilidades de compreensão e permite o *coachee* se ver e entender o porquê sente ou age de determinada maneira (Barrios, 2004). O *coachee*, tendo o conhecimento da maneira que tende a agir, passa a escolher se muda ou não determinados comportamentos em relação aos objetivos desejados (Melo *et al.* 2015). É um processo que auxilia no planejamento de vida e alcance de objetivos definidos, a partir do aprendizado interior e desenvolvimento comportamental (Krausz, 2007).

O Coaching Executivo, por sua vez, possui um viés voltado para o desenvolvimento de competências comportamentais que são alinhadas aos objetivos organizacionais e pessoais do indivíduo que passará pelo processo (Ortiz,

2010). O processo é realizado individualmente com um executivo ou com uma equipe, tendo as metas alinhadas com as metas da organização (Melo, 2015). A organização, o executivo e/ou equipe e o *coach* trabalham em parceria para alcançarem a aprendizagem e o impacto máximo. Milaré e Médici (2007) afirmam que a essência do Coaching Executivo é apoiar o indivíduo a resolver os seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a sua equipe.

De acordo com Loli (2018), o processo é composto por ferramentas que auxiliam no despertar do autoconhecimento, no planejamento estratégico, na comunicação, na resolução de conflitos, na busca pelo desenvolvimento contínuo e em *feedbacks*. Nesse sentido, o papel do *coach* é dar suporte ao desenvolvimento das capacidades humanas, auxiliar o *coachee* a ter outras percepções acerca de determinados assuntos, ter valores, metas e propósitos bem definidos (Melo, 2015; Ortiz, 2010). Nesse sentido, Krausz (2007) salienta que líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem o autoconhecimento e a inteligência social, comprometem-se com o bem-estar das suas equipes.

O Coaching Executivo surge como alternativa para atender as mudanças que o mundo empresarial passa na atualidade (Campos & Storopoli, 2015; Reis 2015).

Para Campos e Storopoli (2015), o Coaching Executivo é uma prática de orientação profissional utilizada em empresas, em razão de estimular o desenvolvimento de competências profissionais, contribuindo para que ocorram processos de mudanças pessoal que resultem no desempenho profissional.

A abordagem do Coaching de Carreira visa a orientação profissional, indicado para pessoas que buscam emprego, recolocação profissional, escolha ou planejamento da carreira (Barrios, 2004; Jesus & Matteo, 2014). O processo é baseado na definição de metas entre o *coach* e o *coachee*, onde o segundo se responsabiliza quanto ao seu desenvolvimento em prol do alcance das metas definidas em relação a carreira (Loli, 2018).

Independente do seguimento de Coaching escolhido, nota-se que é uma metodologia que apoia o *coachee* a ter foco, valoriza a ação, e acima de tudo, auxilia o indivíduo na aprendizagem, desenvolvimento e aprimoramentos de competências (Loli, 2018; Melo, 2015; Ortiz, 2010). Assim, o Coaching é uma metodologia estruturada e

pragmática, onde o *coach* apoia o *coachee* no desenvolvimento de competências específicas com ênfase em resultados superiores (Castilho & Sanmartin, 2013).

3.4. Gestão por competências e aprendizagem organizacional

A gestão por competências desponta como alternativa de estrutura gerencial, tendo como pressuposto que o domínio de recursos e características são determinantes para o desempenho superior de pessoas e organizações (Brandão & Bahry, 2005). Contudo, este modelo determina que a diferença entre o conhecimento do indivíduo e a necessidade de conhecimento para a consecução de tarefas seja a menor possível (Bigi, Bigi, Avona, 2014).

Para Carbone, Brandão e Leite (2009), competências são aspectos verdadeiros ligados a natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.

Entende-se competência como um estoque de qualificações, dentre elas: conhecimentos, habilidades e atitudes, inerentes as capacidades humanas, que justificam o alto desempenho (Milaré & Médici, 2007). Observa-se que os melhores desempenhos, estão ligados a inteligência e na personalidade das pessoas (Chiavenato, 2010). Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury & Fleury, 2001).

Competências são dinâmicas, pois dependem de interações entre colaboradores e stakeholders, para a criação de novos conhecimentos (Carbone *et al.*, 2009).

Como alavancagem de criação e desenvolvimento de competências, o processo de aprendizagem deverá seguir uma via de mão dupla, sendo produto da interação com o ambiente interno e externo de maneira sistêmica e holística (Carbone *et al.*, 2009; Graziano *et al.*, 2014).

Para sobreviver as intempéries, o conhecimento não pode ser concentrado nas mãos de poucos, é necessário assumir uma cultura de aprendizagem coletiva a partir das experiências vivenciadas nas empresas e transformadas em conhecimentos aplicáveis que contribuam na busca por melhores resultados (Senge, 2017). Como alternativa na manutenção e disseminação do conhecimento organizacional emerge a aprendizagem organizacional (Jacomossi & Demajorovic, 2017).

Se adaptar as imprevisibilidades antes da concorrência requer que as equipes trabalhem de maneira coesa, promovam a tolerância, a discussão aberta, o pensamento holístico e sistêmico (King, 2002). Isso é possível apenas quando as empresas entendem que os colaboradores não trabalham apenas pelo salário, e sim por algo muito maior (Jacomossi & Demajorovic, 2017). Os modelos onde os chefes ordenavam e os colaboradores simplesmente executavam as ordens, está cada vez mais fadado ao insucesso. O papel dessa nova organização é promover o comprometimento e a capacidade de expansão nos diversos níveis hierárquicos (Senge, 2017). Tornar o conhecimento organizacional aplicável as mais diversas situações, garantirá a vantagem competitiva em tempos de incerteza, corroboram (Jacomossi & Demajorovic, 2017).

Entender os colaboradores exige do gestor um grande desafio de conhecer a personalidade humana, sendo que possuir as competências técnicas não garantem a vantagem competitiva da organização (Graziano *et al.*, 2014). Assim, a aprendizagem organizacional, a partir da perspectiva comportamental, acontece sobre a aprendizagem e experiências acumuladas e outras capacidades obtidas no passado (Antonello & Godoy, 2010).

Leite e Porsse, (2003) ressaltam que o conhecimento se apresenta em duas formas:

- Conhecimento Explícito: é o conhecimento passível de transmissão formal, através de cursos, treinamento, etc.
- Conhecimento Tácito: é o conhecimento incutido no indivíduo, de difícil formalização, oriundo de experiências de vida.

A aprendizagem organizacional se concentra na aprendizagem individual, convergindo esforços no alcance da vantagem competitiva (Antonello, 2010), e se dá a partir da aprendizagem individual dos membros da equipe, porém, apenas atinge o escopo quando é realizada de maneira coletiva, quando a aprendizagem individual atua em sinergia entre os membros, impactando no aprendizado organizacional (Senge, 2017).

3.5.O Coaching no desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional

O Coaching aborda um processo de desenvolvimento de competências através de princípios da aprendizagem de adultos (Baggio *et al.*, 2015; Melo *et al.*, 2015), contribuindo para que as pessoas se desenvolvam e reflitam sobre a sua visão de mundo, valores e crenças, aprofundando a sua aprendizagem e adquirindo novas habilidades e competências (Krausz, 2007; Noro *et al.*, 2015).

Não se trata de uma técnica que acontece apenas uma vez, mas sim, de um processo que agrega valor a todos os envolvidos (Araújo & Ferreira, 2009), atuando como focos propagadores de excelência, que tendem a se expandir por toda a estrutura organizacional de maneira holística (Krausz, 2009; Jesus & Matteo, 2014).

Para Melo *et al.* (2015), o processo de desenvolvimento de competência inicia-se na aprendizagem, primeiro de forma individual, depois compartilhada. Senge (2017) afirma que o aprendizado ocorre no cotidiano, quando as pessoas estão envolvidas em questões desafiadoras. O Coaching atua no desenvolvimento de competências, desafiando o *coachee* a alcançar novas conquistas, metas e objetivos, aumentando sua autoestima e autoconfiança para seguir em frente e assumir novos desafios (Karawejczyk & Cardoso, 2012)

Whitmore (2012) propõe um ciclo de aprendizagem no Coaching composto por 4 (quatro) etapas:

- Incompetência consciente: caracterizada pelo pouco conhecimento, pouca habilidade, baixa performance do aprendiz. Ele é incapaz de identificar e corrigir os próprios erros. Necessita do apoio profissional.
- Incompetência consciente: o aprendiz começa a se tornar consciente dos seus erros e falhas, mas ainda na baixa performance.
- Competência inconsciente: não há a necessidade de o *coachee* se preocupar com toda a execução da habilidade aprendida. Nessa etapa, o aprendiz é capaz de identificar e corrigir os próprios erros, procurando novas alternativas para as próximas tentativas. Ocorre pouca variação no desempenho.
- Competência consciente: é a etapa que é definida pela alta performance, a habilidade é executada de forma natural, e há pouca intervenção do *coach*.

O aprendiz não precisa necessariamente passar por todas as etapas. Dependendo do grau de evolução, ele poderá transpor algumas etapas (Whitmore, 2012)

Para Melo (2015), o aprendizado se dá por meio de reflexões, experiências e ações, no qual o processo de Coaching poderá auxiliar na aprendizagem organizacional, auxiliando no processo das pessoas aprenderem a aprender (Graziano *et al.*, 2014; Jesus & Matteo, 2014). O importante é o *coach* lançar o desafio para o *coachee*, de acordo com o grau de aprendizagem e desenvolvimento do mesmo, auxiliando-o aprender a aprender através de experiências e ações (Karawejczyk & Cardoso, 2012).

Fleury e Fleury (2017) consideram que as conjugações de situações de aprendizagem podem transformar o conhecimento adquirido em competências. Por conseguinte, a aquisição de competências não é um evento isolado, pois ocorre com a integração de novos conhecimentos àqueles existentes no indivíduo, impactando no desenvolvimento ou aquisição de uma nova competência (Melo *et al.*, 2015).

A aprendizagem organizacional tem foco em abordagens cognitivas, que visam as mudanças comportamentais, crenças e percepções do indivíduo (Fleury & Fleury, 2017), sendo que o Coaching apoia o cliente a resolver problemas e transformar o que aprendeu em resultados positivos para ele e para equipe (Karawejczyk & Cardoso, 2012).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem o intento de vincular o processo de coaching ao desenvolvimento de competências, correlacionando como ferramenta de desenvolvimento organizacional no modelo da gestão por competências e aprendizagem organizacional.

De acordo com Karawejczyk e Cardoso (2012), a projeção de crescimento até o ano de 2020 é de 30 mil profissionais que atuem certificados como *coaches* no Brasil, com o crescimento da profissão se faz necessário realizações de estudos científicos para validar a importância da empregabilidade da metodologia no desenvolvimento de competências. Discorre-se bastante sobre o Coaching no Brasil, mas a partir da realização de um amplo levantamento bibliográfico para a elaboração deste artigo, destacam-se poucas produções científicas acerca do assunto, evidenciando um vasto campo de pesquisa científica a ser explorado.

Visto o Coaching como metodologia de aprendizagem individual e desenvolvimento de competências comportamentais e profissionais, sugere-se que sejam realizados um montante maior de estudos práticos que demonstrem a eficácia da metodologia como ferramenta de desenvolvimento de habilidades no modelo de gestão de competências e aprendizagem organizacional.

O raciocínio que norteou a confecção deste artigo aponta o Coaching como ferramenta auxiliar de desenvolvimento de competências na gestão por competências, possibilitando a disseminação da aprendizagem e manutenção da vantagem competitiva organizacional. A Figura 2 ilustra a correlação entre os fenômenos estudados: Coaching, gestão por competências e aprendizagem organizacional:

Fenômeno de Estudo	Conceituação	Autores
Coaching	Metodologia de desenvolvimento das capacidades humanas caracteriza-se pela presença de um facilitador que orienta o participante a adquirir o aprendizado interior, a partir, das lacunas de desenvolvimento.	Krausz (2007); Reis (2013); Campos e Storopoli (2015)
Gestão por competências	No modelo de gestão por competências entende-se que a diferença entre o conhecimento do indivíduo e a necessidade de conhecimento seja a menor possível. Trata as competências como aspectos ligados a natureza humana. Possibilitando assim a vantagem competitiva.	Carbone et al. (2009); Bigi, Bigi e Avona (2014)
Aprendizagem Organizacional	A aprendizagem organizacional começa a partir da aprendizagem individual, tornando o conhecimento aplicável e se caracterizando com a aprendizagem coletiva contribuindo pela busca de melhores resultados.	Graziano, et al. (2014); Senge (2017)

Figura 2 – Correlação entre os fenômenos estudados

Fonte: elaborados pelos autores

O estudo sugere indícios de complementaridade entre os fenômenos investigados, apontando forte relação de desenvolvimento das capacidades humanas no modelo de gestão por competências a partir de processos de Coaching, apontando ainda, a conversão desse aprendizado individual, para o aprendizado coletivo. A correlação entre os elementos estudados, sugere a cooperação sinérgica e dinâmica entre os fatores, evidenciando no modelo de gestão por competências, o levantamento das lacunas de desenvolvimento do profissional, sendo desenvolvidas a partir do processo de Coaching, conduzido por um profissional *coach* habilitado a exercer o processo, tendo como escopo a aprendizagem organizacional.

Contudo, este artigo abre uma extensa agenda de pesquisas a serem desenvolvidas acerca do assunto, sendo aberta a pesquisadores que se interessem sobre os temas aqui abordados. Também é possível a realização de estudos empíricos voltados para a validação das hipóteses aqui elencadas.

REFERÊNCIAS

Antonello, C. O. (2010). O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: Bittencourt et al. (Org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

Antonello, C., & Godoy, A. (2018). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 14(2), 310-332. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84012382008/>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

Araújo, K., & Ferreira, M. (2009). O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. *Revista de Administração em Diálogo*, 2, 47-72. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/viewFile/21892/19683>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Baggio, D. K., Camargo, B. F., Maciel, A. C., & Maschio, F. (2015). O processo de coaching e o alcance de metas: o estudo de caso de um empreendimento de bebidas. *Revista Global Manager*, 15(1), 69-84. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/1504/1360>> Acesso: 21 fev. 2018.

Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. *Boletín de estudios económicos*, 183, 463-475. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1067740>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

Bigi, E. A., Bigi, G. C., & Avona, M. E. (2014). Gestão de competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. *Revista de Administração*, 4(6), 1-15. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/376>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 56, 179-194. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/f5e833ed94d36b1d8f98104d94635e90/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2045880>>. Acesso em: 04 fev. 2018.
- Campos, T. M., & Storopoli, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 17(2), 23-40. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/16307>>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. (2009). *Gestão por competência e gestão do conhecimento* (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Castilho, M. A., & Sanmartin, S. M. (2013). *Criatividade no processo de coaching*. São Paulo: Trevisan Editora.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cruz, A. P. C. da, Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 19(6), 772-794. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n6/1982-7849-rac-19-6-0772.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2017.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, 5, 183-196. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>>. Acesso em: 14 out. 2017.
- Gallwey, T. (2016). *O jogo interior do tênis: O guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho*. São Paulo: Sportbook.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition, and mental health. *Social Behavior and Personality*, 253-264. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233682110_The_impact_of_life_coaching_on_goal_attainment_metacognition_and_mental_health>. Acesso em: 25 out. 2017.
- Graziano, O. G., Peixoto, C. A., Pizzinatto, K. A., & Castro, D. S. P. de. (2014). Coaching e mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. *Revista Brasileira de Marketing – REMARK*, 13(1), 47-59. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2663/pdf_94>. Acesso em: 29 jan. 2018.
- Jacomossi, R. R., & Demajorovic, J. (2017). Fatores determinantes da aprendizagem organizacional para a inovação ambiental: um estudo multicaso. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 21(5), 685-709. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552017000500685&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 21 dez. 2017.
- Jesus, T. G. S., & Matteu, D. O. (2014). O processo de Coaching Executivo e seus benefícios para organizações. *Unopar Cient. Juríd. Empresarial*, 15(1), 43-50. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/348/327>>. Acesso: 14 fev. 2018.
- Karawejczyk, T. C., & Cardoso, A. P. (2012). Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. *Boletim Técnico do SENAC*, 38(1). Disponível em: <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/175>>. Acesso em: 05 fev. 2018.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeitham, M. L. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 36-49. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a05>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo. Nobel, 2007.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1991). *Metodologia Científica* (2a ed.). São Paulo. Atlas.
- Leite, J., & Porsse, M. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 7, Edição Especial, 121-141. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500007>. Acesso em: 13 jan. 2018
- Loiola, L. de M. (2013). Breve histórico do termo competência. *História do Ensino de Línguas no Brasil – HELB*, 7(7). Disponível em: <<http://www.helb.org.br/index.php/revista-helb/ano-7-no-7-12013/212-breve-historico-do-termo-competencia>>. Acesso:12 out. 2017.
- Loli, F. O. (2018). Coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. *Revista de Carreira e Pessoas – RECAPE*, 8(1), 41-60. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/34980>>. Acesso em: 29 jan. 2018.
- Lopes, O. U. (1991). Pesquisa básica versus pesquisa aplicada. *Estudo Avançados*, 5(13), 218-221. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000300015>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- Maher, S., & Pomerantz, S. (2003). The future of executive coaching: analysis from a market life cycle approach. *International Journal of Coaching in Organizations*, 01-08. Disponível em: <<http://www.ijco.info/pdfs/artmktcy.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14. Disponível em: <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- Medeiros, J. R. de. (2010). *Liderança Coaching: razão, alma e coração*. Goiânia: América, 2010.
- Melo, L. H., Matos, F. R. N., Machado, D. Q., & Melo, L. H. de. (2015). O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. *Revista do Departamento de Administração – FEA*, 9(1), 25-48. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/21892/19683>>. Acesso em: 31 jan. 2018.
- Milaré, S. A., & Médice, E. P. Y. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86-99. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/682>>. Acesso: 09 dez. 2017.
- Munck, L., Borim-de-Souza, R., & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE*, 19(3), 377-394. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303149>>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- Munck, L., & Galleli, B. (2015). Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *REGE*, 22(4), 525-544. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301448>>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- Noro, G. de B., Stüker, C., & Oliveira, J. H. R. (2015). A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 13(1), 3-17. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2658/2538>>. Acesso: 18 fev. 2018.

Ortiz, M de Z. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56-68. Disponível em: <<http://pdfs.wke.es/8/2/4/6/pd0000048246.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Porto, G. (2013). *Gestão da inovação e empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo. Feevale.

Ravier. L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofia y esencia*. Buenos Aires. Editorial Dunken.

Reis, G. G. (2013). Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. *Revista de Carreiras & Pessoas – Recape*, 3(3), 34-48. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/17671>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

Robbins, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas* (Trad. Moreira, C. K.). São Paulo: Saraiva.

Senge, P. M. (2017). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (32a ed., Trad. Neto, G. Z.). Rio de Janeiro. Bestseller.

Stern, L. R. (2004). Executive coaching a working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/record/2004-18811-003>>. Acesso: 08 jan. 2018.

Torresan, M. N., Pessoto, F., & Bueno, C. H. (2018). Mindfulness e Coaching: alternativas para o desenvolvimento humano. *Revista de Carreiras & Pessoas – RECAPE*, 8(1), 130-141. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/33385>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva* (2a. ed., Trad. Moreira, C. K.). São Paulo: Saraiva, 2009.