

DOI: 10.5748/9788599693148-15CONTECSI/PS-5744

Coaching and Mentoring as Knowledge Sharing Practices: Case Studies in Public Companies in the State of São Paulo - Brazil

Abstract

This research aims to analyze the main reasons why public companies applies coaching and mentoring as knowledge-sharing practices. This is an exploratory qualitative research applied to the public companies in the State of São Paulo (Brazil). Two case study were performed, with application of interview and documental analysis in two public companies in State of São Paulo (Brazil): a company of water and sewage sanitation (coaching practice) and another company of metrology (mentoring practice). The results showed that coaching and mentoring practices were applied in order to use employees' knowledge to improve the quality of their services to society. Coaching practice was embedded in programs promoted by companies, aiming to develop the human capital for the succession plan and new leadership of their employees. Mentoring practice was applied by the the companies to share tacit knowledge among their employees in order to improve their services.

Key words: Knowledge management. Knowledge sharing. Coaching. Mentoring. Public company.

Coaching e Mentoring como Práticas de Compartilhamento de Conhecimentos: Estudo de Casos em Empresas Públicas do Estado de São Paulo - Brasil

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar as principais razões pelas quais as empresas públicas utilizam *coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento de conhecimento. Esta é uma pesquisa exploratória qualitativa, que teve como objeto de análise as 21 empresas públicas paulistas. Foi realizado estudo de casos, com entrevista e análise documental em duas empresas públicas paulistas: uma de saneamento de água e esgoto (prática de *coaching*) e outra de metrologia (prática de *mentoring*). Constatou-se que as práticas de *coaching* e *mentoring* foram empregadas para utilizar o conhecimento dos colaboradores visando a melhoria da qualidade do atendimento à sociedade. A prática de *coaching* está inserida nos programas promovidos pela empresa, visando desenvolver o capital humano para o plano de sucessão e novas lideranças em seus recursos humanos. Quanto à prática de *mentoring*, as empresas buscam compartilhar o conhecimento tácito entre seus recursos humanos para melhoria dos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento de conhecimento. Coaching. Mentoring. Empresa pública.

Bruna Angela Santos, <https://orcid.org/0000-0001-6446-9105>, Universidade Metodista de São Paulo, SP, Brasil - bruna.santos@metodista.br

Marcio Shoiti Kuniyoshi, <https://orcid.org/0000-0003-2973-9645>, Universidade Metodista de São Paulo, SP, Brasil - mksunfea@gmail.com

Marcos Antonio Gaspar, <https://orcid.org/0000-0002-2422-2455>, Universidade Nove de Julho, SP, Brasil – marcos.antonio@uni9.pro.br

Celia Hatsumi Aihara, <https://orcid.org/0000-0003-0871-5353>, Universidade Nove de Julho, SP, Brasil - c.aihara@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas cada vez mais estas procuram se adaptar, melhorar continuamente e inovar como meio de evitar a obsolescência. A sobrevivência neste contexto pode ser conquistada pela obtenção da vantagem competitiva perante os concorrentes, sendo necessário para tanto, maior grau de informação, o que demanda, portanto, conhecimento.

Entretanto, “os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional dependerão de aspectos e decisões da gestão estratégica” (Brito; Brito, 2012: 72) e, dessa forma, exige-se preparação dos gestores para enfrentar um contexto cada vez mais complexo e dinâmico. De acordo com Oliveira Jr, Fleury e Child (2001: 296), “os problemas estratégicos estão relacionados principalmente a transferência, compartilhamento e proteção do conhecimento”. Portanto, as organizações “começaram a perceber que o conhecimento é o que faz a diferença, ou seja, o conhecimento é um recurso valioso” (Carvalho, 2008: 3).

A partir do momento em que a empresa passa a abordar o conhecimento como recurso, este pode ser gerenciado de forma estratégica, sendo possível desenvolver práticas e processos voltados para a gestão deste recurso específico (Eisenhardt; Santos, 2002; Kuniyoshi *et al.*, 2013). Assim, o conhecimento é um alicerce fundamental para as organizações contemporâneas, já que permite o desenvolvimento de competências essenciais, possibilitando também que as empresas enfrentem desafios, que possam gerir complexidades e se mantenham competitivas (Blome; Schoenherr; Eckstein, 2014).

Para muitas organizações, o desafio é transferir o conhecimento existente. Nesse sentido, para que haja o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos de forma efetiva numa organização, passa a ser imprescindível uma estratégia facilitadora neste processo. Para tanto, o emprego de práticas e iniciativas adequadas a esta finalidade torna-se imprescindível, de forma a preparar os funcionários tanto para compartilhar, quanto para receber conhecimentos na organização. Dentre as práticas de compartilhamento de conhecimento, *coaching* e *mentoring* são comumente citadas pelos autores desta temática.

Kuniyoshi e Santos (2007) realizaram uma pesquisa, na qual identificaram práticas e iniciativas de gestão do conhecimento adotadas por algumas empresas e apresentadas em cinco dimensões organizacionais (processos, tecnologia, pessoas e cultura organizacional, estrutura e estratégia). Na dimensão que engloba pessoas e cultura organizacional, visto que as práticas têm como finalidade auxiliar as pessoas, Kuniyoshi e Santos (2007) apresentam o *coaching*, o *mentoring*, comunidades de práticas e educação corporativas. Na pesquisa de Batista *et al.* (2005), os métodos *coaching* e *mentoring* aparecem sendo pouco utilizados pelas empresas públicas.

O *coaching* também passou a ser visto como uma prática voltada para facilitar o processo de aprendizado, com o objetivo de preparar os profissionais para assumir altas posições executivas no futuro da organização (Ellinger; Bostrom, 1999; Feldman; Moore, 2001). Sendo uma prática adotada por futuros e atuantes líderes, gestores e diretores, o processo de *coaching* é um método de reflexões que permite potencializar o surgimento de aprendizagem e competências, contribuindo, assim, para o desenvolvimento profissional e pessoal (Araújo, 1999; Lotz; Gramms, 2014).

Seguindo a linha de raciocínio sobre potencializar competências para atingir o propósito organizacional, a prática de *mentoring* se adéqua à situação por ser aplicada a

profissionais de uma mesma organização, na qual o funcionário veterano, por conhecer bem a cultura da organização, aconselha ou orienta o profissional menos experiente (Higgins; Kram, 2001; Lotz; Gramms, 2014).

No âmbito das organizações públicas, por não estarem inseridas no contexto de competitividade das empresas privadas, acabam por utilizar o conhecimento “para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população” (Batista, 2012: 18). Assim, o elemento ‘conhecimento’ passa a ser fundamental, havendo necessidade de priorizar a criação e o compartilhamento deste recurso (Carlos, 2014). Motta (2013: 85) informa que “a área pública, por sua vez, está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas: dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades”. Para se adequar à necessidade da sociedade, em 2009, foi regulamentado pelo governador do Estado de São Paulo o decreto nº 53.963, que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação para as empresas públicas (São Paulo, 2009).

Após o decreto, houve lançamentos de cartilhas e manuais para o servidor público, como o ‘Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira’ (Batista, 2012) e ‘Dá pra Fazer: Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público’ (Agune *et al.*, 2014). Contudo, é possível perceber que o tema no setor público ainda está em ascensão, carecendo de mais estudos.

Diante do exposto até então, visando compreender a utilização das técnicas de *coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento de conhecimento em empresas públicas paulistas, apresenta-se a seguinte questão, que norteará esta pesquisa: Como e por que o *coaching* e o *mentoring* se apresentam como práticas de compartilhamento do conhecimento nas empresas públicas paulistas?

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar as principais razões para as empresas públicas paulistas utilizarem as práticas de *coaching* e *mentoring* para o compartilhamento do conhecimento. Como complemento, buscou-se ainda analisar os principais resultados esperados com a implantação de práticas de *coaching* e *mentoring* nas empresas públicas paulistas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Visão baseada em conhecimento e gestão do conhecimento na esfera pública

O conhecimento é a informação devidamente tratada, resultado de ações, com significado contextualizado produzido na mente de indivíduos, levando-se em consideração suas crenças e valores (Carvalho, 2012; Davenport; Prusak, 2003). O conhecimento é visto como capacidade intelectual, sendo fonte de poder econômico de uma empresa, alcançando mais valor do que ativos imobilizados (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Para que seja possível reter o conhecimento na organização, “entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior” (Oliveira Júnior, 2001: 135). Portanto, passa a ser fundamental a identificação do “conhecimento explícito” e do “conhecimento tácito”, para que, posteriormente, seja projetada a permanência desses conhecimentos na organização.

O conhecimento ‘tácito’, por estar contido no indivíduo e requerer compreensão de um contexto específico, influenciado por suas crenças e valores arraigados, não é palpável e facilmente explicável (Angeloni, 2002; Nonaka; Takeuchi, 1997; Carvalho, 2012). Entretanto, “valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento

organizacional” (Davenport; Prusak, 2003: 13). Já o conhecimento ‘explícito’ (tangível) é o conhecimento formal e sistematizado, permissível de ser codificado pela organização e que pode ser transmissível e compartilhado por números, fórmulas e manuais, dentre outros, sendo, dessa forma, considerado mensurável (Oliveira Júnior, 2001; Nonaka; Takeuchi, 1997; Carvalho, 2012).

Dessa forma, ambos os conhecimentos (tácito e explícito) se fazem necessários para a criação do conhecimento organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997). Um recurso tão complexo assim só seria útil se agregasse mais valor à organização. Portanto, na visão de Carvalho (2008: 4), “a gestão do conhecimento deve estar inserida nas estratégias e a criação de conhecimento contemplada, de alguma forma, no referencial estratégico, para que seja possível obter vantagens à organização”.

A partir deste raciocínio, ganha peso a Visão Baseada em Conhecimento (*Knowledge-Based View* - KBV) advinda da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV). Precursor da abordagem da visão baseada em conhecimento (KBV), Grant (1996) explicou em seus estudos que o surgimento da abordagem KBV não era ainda uma teoria, pois tinha como base interesses estabelecidos várias correntes de pensamento mais modernas sobre a empresa. Blome, Schoenherr e Eckstein (2014) reconhecem que a RBV pode ser considerada a base teórica para a KBV.

Uma vez que o conhecimento é um importante recurso para a organização, sua gestão é imprescindível para as organizações contemporâneas, inclusive as públicas, que estão inseridas num complexo contexto social e de negócios. Assim, a gestão do conhecimento em organizações públicas emerge como importante fundamento a ser observado para propiciar que estas alcancem seus objetivos perante a sociedade.

Na visão de Coelho (2004), a gestão do conhecimento em organizações públicas está relacionada ao atendimento das demandas da sociedade e das organizações nela inseridas. Batista (2012: 10) assume que o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública “transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial”.

Corroborando tais argumentos, Stil, Kern e Pacheco (2008) afirmam que na esfera pública, a abordagem de gestão de conhecimento é diferenciada, pois o objetivo se trata de efetividade da organização para a sociedade. A necessidade fica mais evidente quando De Angelis (2014) aponta três razões para as organizações públicas se envolverem com gestão do conhecimento: a) Enfrentamento de ambientes diversos e turbulentos que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender as necessidades dos cidadãos; b) Revolução da tecnologia da informação e comunicação e a consolidação do fato de que o conhecimento é o insumo estratégico de produção na Economia do Conhecimento; c) Exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos públicos.

Para Neves (2014), diferentemente do setor privado, o setor público precisa priorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento em suas organizações. Em suas pesquisas, Angeloni (2008: 24) publicou casos, experiências e práticas de empresas públicas e ressaltou que “cada organização deve encontrar seu próprio caminho. Os relatos demonstraram que não existe um modelo padrão que possa ser utilizado por todas as empresas”.

2.2 Práticas de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, seja em organizações privadas ou públicas, consiste em “um processo destinado a criar e a compartilhar conhecimento, bem como a incorporá-lo aos produtos, sistemas e serviços de uma organização” (Oliveira; Alves Filho, 2008: 52). Cada empresa possui conhecimentos diferenciados em relação às demais e, como foi abordado anteriormente, o processo de criação começa pelo indivíduo, sendo que “uma proporção significativa do conhecimento de uma empresa está armazenada nas mentes de seus funcionários” (Probst; Raub; Romhardt, 2002: 25).

Para Stewart (2002), as empresas devem conceber um sistema que torne possível a disseminação e compartilhamento do conhecimento entre seus participantes. Davenport; Prusak (2003) argumentam que o compartilhamento do conhecimento numa empresa é estratégico para o sucesso da organização. Stewart (2002: 202) sustenta que para alcançar resultados positivos é necessário que as organizações estejam cientes de que “o compartilhamento do conhecimento resulta de muitas iniciativas”.

Carvalho (2012: 32) afirma que as práticas de gestão do conhecimento são “profundamente relacionadas aos contextos nos quais elas ocorrem, e, conseqüentemente, ao conhecimento desse contexto”. Não existem práticas restritas à gestão do conhecimento, ou seja, “são práticas de gestão organizacional voltada à produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações” (Batista, 2012: 8).

Kuniyoshi e Santos (2007) mapearam diversas iniciativas de gestão do conhecimento e abordaram as práticas relacionadas às dimensões organizacionais (processos, tecnologia, pessoas e cultura organizacional, estrutura e estratégia), conforme é possível verificar na Figura 1. As práticas de compartilhamento de conhecimento *coaching* e *mentoring* (destacadas na Figura 1 para facilitar a visualização) encontram-se na dimensão pessoas e cultura organizacional.

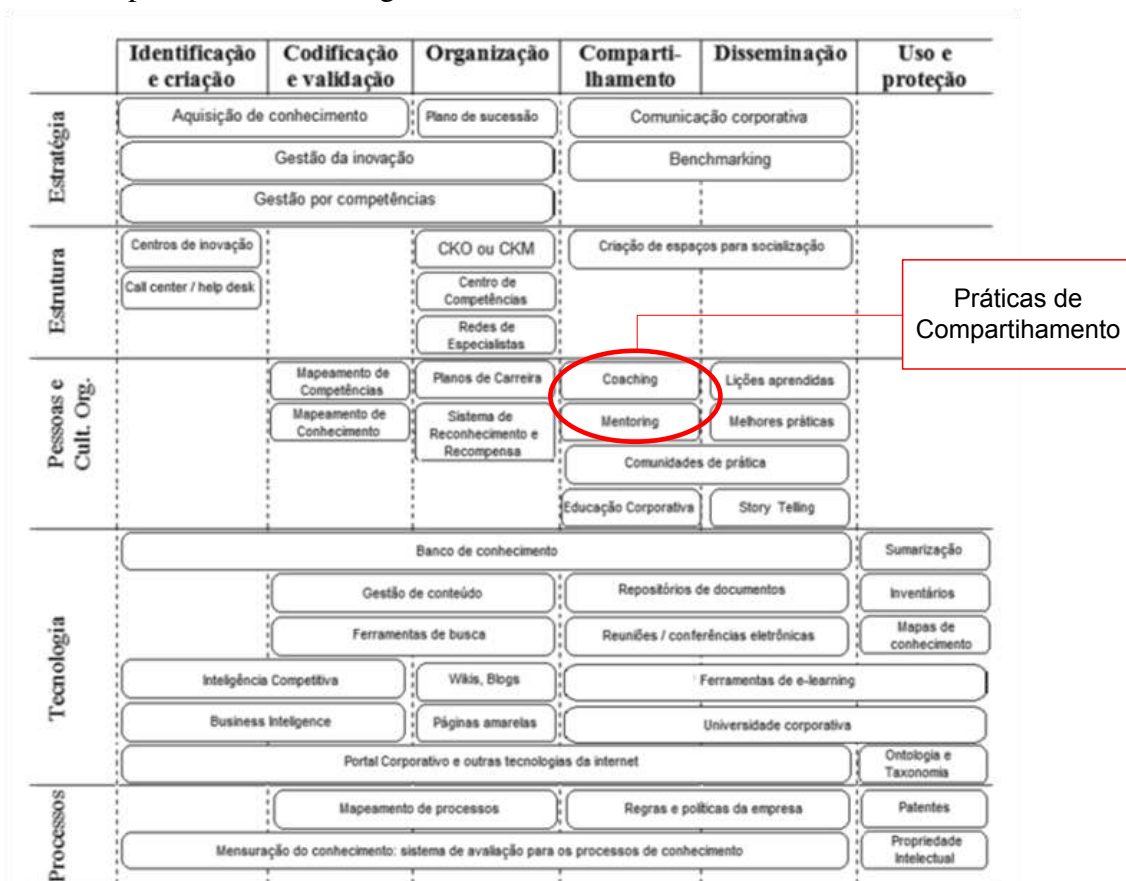


Figura 1: Dimensões organizacionais e as práticas e iniciativas de gestão de conhecimento.
Fonte: adaptado de Kuniyoshi e Santos (2007, p. 95).

Kuniyoshi e Santos (2007) afirmam que essas práticas promovem a qualificação dos funcionários se forem desenvolvidas sistematicamente pela organização, favorecendo o aperfeiçoamento das competências destes, o que amplia seus resultados no contexto organizacional. Portanto, conforme exposto por Klein (1998: 99), “é necessário tentar disseminar o conhecimento ao máximo através de processos de orientação ou aprendizado para que conhecimentos tácitos importantes não se concentrem numa única pessoa”.

2.3 *Coaching e mentoring* como práticas de gestão do conhecimento

A palavra *coaching* não é contemporânea. Ela tem como significado “treinamento”, porém Araújo (1999) afirma que “*coaching* é mais do que treinamento, pois o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado” (Araújo, 1999: 26). Atualmente, o *coaching* é aplicado em várias áreas, sendo individual, casais, familiar, social e profissional. Entretanto, o conceito na área organizacional ainda é tema de discussões sobre a definição exata da palavra, processo e prática de *coaching* (Ferreira, 2008).

O processo de *coaching* é uma relação entre um treinador e um cliente, com um objetivo em comum, sendo este o crescimento do cliente (ICF, 2015). Nesse processo, o treinador auxilia seu cliente na autoaprendizagem, ajudando-o na liberação do seu potencial. (Whitmore, 2005). O profissional que conduz o *coaching*, muitas vezes conhecido como treinador, recebe a nomenclatura de *coach*, e o cliente, ou profissional que passa pelo processo ou prática, é chamado de *coachee*. O *coaching* pode ser um processo entre, no mínimo, duas pessoas ou praticado em grupo (Araújo, 1999; Ferreira, 2008).

O processo de *coaching* estimula a autoaprendizagem, sendo que “a aprendizagem é a essência do *coaching*” (Lotz; Gramms, 2014: 19). Araújo (1999: 26) afirma que, “por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem”. Para Choo (2012: 40), “a aprendizagem individual e organizacional estão dinamicamente ligadas”.

A aprendizagem organizacional para Probst, Raub e Romhardt (2002: 30) “consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”. Na visão de Joo (2005), a aplicação do processo de *coaching*, mesmo que de forma individualizada, resulta em benefício coletivo para toda a organização. Como afirma Araújo (1999), o “*coaching* é um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, pois significa compromisso com os resultados e com a realização das pessoas e pressupõe disposição para cooperar” (Araújo, 1999: 29).

Já o processo de *mentoring* aplicado no contexto de uma organização “resulta de um novo exercício de poder baseado no enriquecimento de ambas as partes e no vencer no trabalho, com qualidade de vida pessoal e profissional” (Bernhoeft, 2001: 50). O que o *mentoring* propõe como ferramenta é favorecer a interação entre políticas e práticas de recursos humanos e revelar o potencial escondido. “Significa criar condições para que todos, independentemente de nível hierárquico, possam atuar na plenitude do seu potencial sem prejuízo de uma alta qualidade de vida” (Bernhoeft, 2001: 29).

A prática de *mentoring* permite que o conhecimento possa “ser compartilhado entre mentores e mentorados, ajudando a garantir que menos conhecimento seja perdido quando as pessoas deixam a organização” (Lotz; Gramms, 2014: 243). Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o aprendizado tem poder quando vem da experiência direta e da interação entre membros da organização. Hudson e Hudson (2014) argumentam que o processo de

mentoring é uma forma de autodesenvolvimento a partir das orientações do mentor, que pode se estender por um longo prazo, com periódicas reuniões pré-agendadas.

3. MÉTODO E MATERIAIS

Esta é uma pesquisa exploratória qualitativa, cujo objeto de pesquisa são as empresas públicas paulistas, que atualmente somam 21 organizações, a saber: CDHU, CESP, CETESB, CODASP, CDSS, COESP, TUR.SP, CPOS, CPP, CPSEC, CPTM, Dersa, EMAE, Emplasa, EMTU, Imprensa Oficial, IPT, Metrô, Prodesp, Sabesp e Nossa Caixa.

Visando alcançar o objetivo estipulado neste estudo, procedeu-se pesquisa documental com a leitura dos balanços dessas empresas disponíveis para consulta no site da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. Também foram consultadas as páginas das empresas na Internet, relatórios de administração e palavra do presidente, dentre outras opções disponíveis nos respectivos sites. A escolha por analisar os conteúdos disponibilizados no período de 2010 a 2013 foi intencional em razão da regulamentação do decreto nº 53.963 do governo paulista em 2009.

Assim, provavelmente a partir de 2010 as empresas públicas paulistas passaram a planejar ações voltadas ao cumprimento do decreto. Seguindo esta lógica, no ano de 2011 as empresas puderam implantar as ações planejadas, havendo a consequente divulgação dos resultados auferidos em balanços e relatórios a partir do ano de 2012. O mapeamento das ações praticadas foi realizado com foco nas práticas relacionadas à dimensão ‘pessoas e cultura organizacional’ do modelo proposto por Kuniyoshi e Santos (2007). Dessa feita, as práticas porventura executadas nas demais dimensões não foram consideradas nesta pesquisa.

A partir do mapeamento das práticas verificadas nos documentos das empresas públicas paulistas, obteve-se como resultado que, das 21 organizações públicas paulistas analisadas, doze dessas empresas citam ou apresentam alguma prática que contribui para o compartilhamento de conhecimentos. Das doze empresas públicas paulistas que apresentavam alguma prática, três não declaravam métodos de gestão do conhecimento, porém possuíam ações voltadas para a promoção da citada prática. Ainda sobre as doze empresas analisadas, apenas uma declarava oficialmente possuir projeto de gestão do conhecimento, entretanto não abordou quais métodos estavam sendo adotados para o desenvolvimento do projeto.

A Figura 2 expõe o mapeamento das práticas de gestão do conhecimento verificadas nas empresas públicas paulistas analisadas. Nota-se que as práticas ou iniciativas foram constatadas somente doze das 21 empresas públicas paulistas.

Empresas	Balanços e sites			Quantidade de Práticas
	2013	2012	2011	
CDHU	P	N	P	4
CETESB	N	P	N	5
CPTM	N	P	P	3
Dersa	N	N	P	7
EMAE	NCP	N	2010	5
Emplasa	CP	CP	CP	2
EMTU	NCP	NCP	NCP	2
IPT	P	P	P	5
Metrô	NCP	NCP	NCP	3
Prodesp	P	P	N	5
Sabesp	P	P	P	4
Nossa Caixa	CP	CP	CP	0

Figura 2: Mapeamento das práticas que contribuem para o compartilhamento de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autores.

Legenda: P = Há práticas; N = Não há práticas; CP = Cita prática de GC, mas não mostra; NCP = Não cita, porém há práticas.

Após contatar por meio de telefone e e-mails as empresas que possuíam *coaching* ou *mentoring* em suas práticas, duas ofereceram a oportunidade de realizar entrevistas, sendo uma como prática de *coaching* e outra como prática de *mentoring*.

Para alcançar resposta à questão de pesquisa formulada, esta pesquisa utilizou como meio de investigação o estudo de casos visando assim melhor compreender uma situação nova, mediante ao tempo de implementação do referido decreto. Para a realização dos estudos de casos, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos projetos das duas empresas públicas paulistas selecionadas.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi composto por três blocos: a) Perfil da empresa e entrevistados; b) Identificação das práticas de *coaching* e *mentoring* e razão da adoção; c) Resultados esperados da adoção das práticas de *coaching* e *mentoring*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção são apresentados os dois estudos de casos aplicados nesta pesquisa. Para a identificação de cada organização, foi utilizado o nome 'ALPHA' para designar a empresa em que foi estudada a prática de *coaching* e 'BETA' para designar a organização em que foi estudada a prática de *mentoring*. Em razão de ter sido estudado o *coaching* em uma empresa e o *mentoring* em outra, não foi realizada análise cruzada dos casos.

4.1 Estudo de caso ALPHA - *Coaching*

A ALPHA é uma organização de economia mista criada em 1973 a partir da fusão de seis empresas, tendo como missão planejar, executar e operar serviços de saneamento em todo o território do Estado de São Paulo. Atua em mais de 400 municípios, sendo responsável pelo planejamento do serviço de saneamento básico de água, tratamento e disposição final de esgotos, além de estar habilitada a atuar nos mercados de drenagem,

serviços de limpeza urbana, manejo de resíduos sólidos e energia. Por isso, é considerada uma das maiores empresas de saneamento do mundo em população atendida.

A entrevista foi realizada com a Analista de Gestão do departamento de Gestão de Desenvolvimento de Lideranças, responsável pelo planejamento e acompanhamento do programa de Excelência Gerencial e outro de Sucessão Gerencial, ambos apresentando o *coaching* como parte do plano.

4.1.1 Identificação da prática de *coaching* e razão da adoção

A empresa ALPHA, há pelo menos 20 anos, vem assumido modelos de gestão por competências, tendo como um dos princípios a absorção de novas práticas. A organização sempre buscou se desenvolver de acordo com o que estava sendo apontado como novos estudos pela Academia, como pode ser percebido na fala da analista entrevistada, que afirmou que a preocupação da empresa “sempre foi o alinhamento daquilo que está sendo colocado como novos estudos na Academia e novas práticas de mercado”.

Em 2011, a empresa ALPHA implementou dois programas de desenvolvimento, sendo um denominado Programa Excelência Gerencial, voltado a funcionários que ocupam a função gerencial, e outro sendo o Programa Sucessão Gerencial, voltado à preparação de novas lideranças.

Nosso planejamento estabeleceu, já há alguns anos, uma diretriz específica para RH, que é desenvolver o capital humano como força competitiva. E isso significa que foram estabelecidos vários programas institucionais com o objetivo de fazer então acontecer essa diretriz. Uma dessas ações diz respeito ao desenvolvimento de lideranças e, com esse enfoque, foram definidos dois grandes programas para a empresa (Analista de gestão).

A razão pela qual a empresa ALPHA adotou o *coaching* como uma das práticas dos programas deve-se à percepção que a organização teve acerca do desenvolvimento dos funcionários não apenas como profissionais. Araújo (1999) afirma que o processo de *coaching* contribui para o surgimento de novas competências e possibilidades de aprendizagem, o que tem respaldo na fala da entrevistada.

Partiu [a ideia dos programas] do pressuposto de que o desenvolvimento das competências de lideranças é feito por várias formas de aprendizagem, não só pela aprendizagem no curso, ou só pela aprendizagem no contexto de trabalho. [...] O *coaching* para nós entra, então, nessa perspectiva do autodesenvolvimento (Analista de gestão).

A empresa ALPHA investe, além do fator financeiro, tempo para desenvolver seus funcionários, que contam com várias atividades dentro dos programas, como cursos, palestras, oficinas, trabalho de aplicação, avaliação de perfil e potencial, *coaching* e MBA:

Os dois programas têm uma composição semelhante e o *coaching* fez parte dos dois. [...] Esses são os componentes de desenvolvimento, tanto dos gerentes (programa de Excelência Gerencial), quanto do programa de sucessão gerencial, que prepara a futura liderança da empresa ALPHA. (Analista de gestão).

O processo de *coaching* promove alto impacto no aumento da produtividade e requer compromisso, pressupondo disposição para cooperar (Araújo, 1999). Segundo a fala da entrevistada, o *coaching* na empresa ALPHA tem duração média de cinco meses, dependendo da agenda do funcionário. Ela sinalizou que:

Para o *coaching* especificamente, são necessários cerca de cinco meses por participante e, então, são formados grupos. Nós definimos assim: começamos a implantação do *coaching* no bojo dos programas de sucessores. Foi a primeira experiência de *coaching* e o primeiro grupo de sucessores, que estava sendo formando na empresa. E então, o *coaching* foi implantado com esse grupo (Analista de gestão).

4.1.2 Resultados esperados com a adoção da prática de *coaching*

O *coaching* foi incorporado como uma das atividades do programa de desenvolvimento concebido pela empresa ALPHA. Mesmo não sendo possível mensurar os resultados obtidos a partir da adoção da prática, a organização conseguiu reconhecer resultados positivos no desempenho dos funcionários que passaram pelos programas. Isso pode ser constatado na fala da analista:

Acredito que ficou até mais evidente a responsabilidade em atribuir desafios para essas pessoas, para que elas pudessem cumprir seus planos de desenvolvimento estabelecidos no *coaching*. E então, em minha percepção, acredito, sim, que essas pessoas passaram a ter mais destaque em suas áreas e mais chances de sucesso na carreira. O que a gente pôde perceber em relação aos sucessores é que muitos deles hoje, embora não sejam gerentes oficiais, assumiram lideranças de projetos de magnitude (Analista de gestão).

Os próprios funcionários que participaram de um dos programas comentam sobre o resultado percebido após a participação. À medida que o executivo passa por um processo de *coaching* e expande sua autoconsciência, ele passa a ter noção mais clara do estilo de relacionamento que mantém com seus pares, superiores e subordinados e como esse estilo impacta no clima, no *modus operandi* e nos resultados da organização.

O grande objetivo do *coaching*, para nós, é o alinhamento das competências dessas pessoas em prol do seu desenvolvimento profissional e das necessidades da empresa. Nós estamos preparando essas pessoas para a empresa. [...] O que nós queremos com o *coaching* é que as pessoas utilizem plenamente o seu potencial para sua carreira na empresa (Analista de gestão).

O investimento na adoção da prática de *coaching* justifica-se pelos resultados surgidos, pois, se não houvesse retorno do investimento financeiro, não teria prospecção para a continuação dos programas. Pela fala da analista, isso é evidenciado:

Nós acreditamos que o *coaching* deve ser oferecido às pessoas que têm uma perspectiva de bom aproveitamento dessa atividade. [...] Foram oitenta e quatro sucessores que já passaram e noventa e dois gerentes. É um número significativo. Os gerentes são selecionados entre os que realizam o programa de excelência gerencial. Nós selecionamos aquele que tem maior perspectiva de excelência na empresa (Analista de gestão).

O objetivo dos programas é o desenvolvimento do capital humano com as ações realizadas com a primeira turma e fazer a empresa ALPHA perceber o alcance desses objetivos, constatando também os resultados obtidos além do esperado. Reforçando o que Peterson (2002) abordou quando apontou que aqueles que se destacam em *coaching* e *mentoring* são mais susceptíveis a prosperar.

Nós percebemos, pelas avaliações que fizemos com ele [líder] após o processo, que [o *coaching*] o auxiliou realmente num melhor

posicionamento junto a sua área e na melhor definição de seus objetivos de carreira. Pudemos perceber que, em relação aos sucessores, um grupo deles já foi promovido à gerência. (Analista de gestão).

4.1.3 Conclusão do caso ALPHA

Foi constatado que a empresa ALPHA não utiliza o *coaching* como prática de compartilhamento de conhecimento, até porque o método faz parte de programas de desenvolvimento de lideranças e sucessores definidos entre as ações das diretrizes estratégicas de RH. Isso pode ser constatado na seguinte fala da entrevistada:

Não, não teve relação com essa lei. Foi implantado em um escopo de um ciclo de desenvolvimento, nada diretamente relacionado à Lei. Nós temos um programa de gestão de conhecimento, mas que não faz vínculo com o *coaching* diretamente (Analista de gestão).

A empresa tem um programa próprio de gestão de conhecimento. Apesar de não informar a relação desse plano com o decreto N° 53.963/2009 (São Paulo), nota-se, a partir da observação da fala da analista, que o programa de gestão de conhecimento foi oficializado no ano de 2010, o que pode indicar o cumprimento da lei.

O programa de gestão de conhecimento foi criado principalmente com a ênfase de assegurar, o máximo possível, os conhecimentos dos diferentes especialistas da empresa ALPHA, que conta com um corpo técnico bastante especializado. Porque, embora o segmento de saneamento não seja exclusivo da ALPHA, ela conta com um corpo técnico altamente especializado, então houve a necessidade de criar diferentes ações no sentido de conseguir reter esse conhecimento. Dessa forma, existem várias práticas de compartilhamento disso. São eventos oficiais, em que é feito o compartilhamento de projetos específicos de novas ideias, que são colocadas em práticas, gravações e em pequenos filmes, nos quais especialistas falam de suas experiências do dia a dia. (Analista de gestão).

O que se pôde observar a partir da breve apresentação sobre o programa de gestão do conhecimento é que ele está solidificado na empresa e que, apesar de o *coaching* não fazer parte dele de forma direta, a prática acaba contribuindo de forma indireta com o programa, pois está diretamente relacionada às lideranças e aos sucessores, que desempenham papéis importantes na empresa, atuando dia a dia com os funcionários e, de alguma forma, transmitindo o que sabem de forma mais consolidada.

É possível inferir que o desenvolvimento de liderança, mesmo sendo informal, contribui para o compartilhamento de conhecimento, pois os profissionais expostos ao processo de *coaching* passaram a auxiliar, como orientadores ou integrantes, na realização de atividades e na transferência do conhecimento (Netto; Santos, 2007).

4.2 Estudo de caso BETA - *Mentoring*

A empresa BETA é referência nacional na área metrológica, com diversos laboratórios acreditados pela Coordenação Geral de Acreditação do *Inmetro* (Cgcre). Vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, é um dos maiores institutos de pesquisas do Brasil, atuando basicamente em quatro grandes áreas: inovação, pesquisa e desenvolvimento, serviços tecnológicos, desenvolvimento e apoio metrológico, e informação e educação em tecnologia.

A entrevista foi concedida pela profissional que atua no departamento de Recursos Humanos da organização e que foi responsável pelo planejamento, pela execução e pelo acompanhamento do projeto de transmissão do conhecimento tácito, no qual usa a prática de *mentoring* para desenvolver o projeto.

4.2.1 Identificação da prática de *mentoring* e razão da adoção

Por se tratar de uma empresa pública, o perfil dos funcionários da organização é o de permanecer por longos períodos na organização. Entretanto, a organização percebeu que muitos de seus colaboradores já estavam para se aposentar e que novos profissionais estavam chegando à empresa. Devido a esse fato, decidiram realizar um projeto de compartilhamento de conhecimento, visando integrar os profissionais mais antigos com os mais novos e fomentar o compartilhamento desse conhecimento. A empresa BETA, então, passou a utilizar o processo de *mentoring* como prática para o compartilhamento de conhecimento.

O objetivo que a gente queria alcançar era o de poder integrar os profissionais mais antigos da casa com os mais novos e, com essa integração, potencializar a transmissão de conhecimento do profissional que tem muitos anos na empresa para esse profissional recém-contratado, com um ou dois anos de casa [...]. Sentimos a necessidade de implementar um programa desse tipo, porque temos uma quantidade grande de profissionais prestes a se aposentar, detendo um conhecimento muito rico. (Analista de recursos humanos).

Quando questionada se a prioridade da inserção desse programa na empresa tinha relação com o decreto nº 53.963/2009, se havia algum vínculo da iniciativa com a Lei, a entrevistada informou que não.

Foi visando mesmo o público que a gente tem aqui na organização. Muitas pessoas [funcionários], muito experientes, com experiências [conhecimento tácito] que é difícil de registrar, que é mais fácil de aprender no dia a dia mesmo (Analista de recursos humanos).

A primeira turma, ou seja, o projeto piloto, teve início em 2011, e, a cada ciclo, a responsável pela gestão do projeto ia adequando o programa às necessidades da empresa. Com base teórica, ela busca executar o programa disposta a mudá-lo quando for preciso.

Nós começamos um programa em 2011, um programa piloto, então verificamos na literatura e percebemos que não existe uma receita padrão de como montar um programa de *mentoring*. A gente resolveu criar um programa que se adequasse à nossa instituição e, para isso, utilizou algumas coisas que a gente viu na literatura e adaptou outras, criando esse piloto. Hoje, a gente está no quarto ciclo do programa (Analista de recursos humanos).

Segunda a respondente, já é possível perceber as mudanças na organização.

Hoje, a gente tem trinta e cinco pessoas participando [do programa]. Ao todo, são trinta e cinco pessoas, um pouco menos de mentor e um pouco mais de orientados. Hoje, a gente trabalha com um ano. Então funciona assim: a pessoa participa em um período de um ano e, se ela entender que um ano não foi o suficiente para trabalhar tudo que gostaria de trabalhar com aquele orientado, ela pode renovar a participação dela. (Analista de recursos humanos).

4.2.2 Resultados esperados com a adoção da prática de *mentoring*

A cada ciclo, a empresa projeta novas melhorias. Entretanto, é possível observar, a cada ciclo, uma série de resultados positivos e importantes que o programa da empresa BETA promove, além do compartilhamento do conhecimento, quais sejam:

- Aceleração do processo de transmissão de conhecimento. Lotz e Gramms (2014: 252) afirmam que o *mentoring* preserva o conhecimento acumulado da organização por meio de um processo estruturado. Segundo a entrevistada:

Talvez esse processo até acontecesse sozinho, mas com um tempo muito maior, que a gente não tem. Então, o programa ajuda a acelerar esse processo, a disseminar os valores, a integrar esses profissionais, a manter o padrão de excelência da organização. O conhecimento fica na organização (Analista de recursos humanos).
- Troca de experiências e respeito entre mentor e orientandos. Para Lotz e Gramms (2014), o *mentoring* dissemina crenças e valores da organização. Na visão da entrevistada:

A gente percebe que alguns orientados têm uma facilidade muito grande com a tecnologia. Então percebe-se que há essa troca entre mentor e mentorados. O mentor tem toda essa experiência, o orientado entra mais com essa questão mais tecnológica, e um acaba aprendendo com o outro. [...] O orientado elogia o seu mentor, então a gente acaba percebendo que eles criam muito respeito entre eles. Respeito, confiança, integração, tudo isso facilita a transmissão do conhecimento. Quanto mais as pessoas participam e vão contando do programa uma para a outra, essa cultura começa a se disseminar. (Analista de recursos humanos).
- Execução do projeto de forma individual e em grupo. Há várias formas de definir as atividades para o mentorado. Algumas consistem em participar de experiências conjuntas, como reuniões de equipe ou observação ativa em eventos (Bernhoeft, 2001). Para a entrevistada:

A gente já percebeu que, na verdade, para alguns temas e para algumas áreas, seria interessante ter mais um orientado, porque, de certa forma, eles acabam trabalhando em grupo. E isso facilita também o trabalho da equipe, onde a gente tem o mentor da equipe e três [...] orientados. A gente tem um outro [grupo] que tem duas pessoas, não tem limite. (Analista de recursos humanos).
- Extensão do programa para toda a organização. O *mentoring* promove a integração dos novos talentos na organização, como sinaliza Lotz e Gramms (2014). Para a analista de RH entrevistada:

No começo, a gente tem profissionais que atuam na linha de pesquisas, que já são graduados, mestres e doutores, e a gente tem um público mais técnico, que atua no laboratório. O programa deveria ser aplicado para a organização inteira, porque assim como a gente tinha na linha de pesquisa profissionais muito experientes, a gente tinha também técnicos muito experientes, tinha administrativos. (Analista de recursos humanos).

- Valorização dos dois lados: mentor e orientado. O *mentoring* retém talentos na organização, pois pode contribuir para a percepção do colaborador sobre o reconhecimento e a valorização de seu trabalho na empresa. Isso é percebido tanto por parte do mentor, que é tido, perante seus pares e subordinados, como referência de atuação, quanto por parte do mentorado, que percebe que a organização tem interesse em seu desenvolvimento e em oferecer-lhe suporte para tal, conforme abordam Lotz e Gramms (2014). A entrevistada destaca que:

Outra coisa também que tem que falar é sobre a valorização. A gente não faz nenhuma valorização financeira, nem pro mentor, nem para o orientado. A gente usa outros recursos e acredita que precisa melhorar essa questão da valorização. Mas a gente acha que poderia melhorar essa questão do reconhecimento, que isso poderia estar vinculado, de alguma forma, à avaliação de desempenho, que isso pudesse estar vinculado a critérios de promoção salarial, e hoje a gente não tem isso (Analista de recursos humanos).

- Melhora o desempenho e a autonomia do orientado. O *mentoring* desenvolve os colaboradores para potencializarem seus resultados dentro da organização, por meio do aperfeiçoamento de suas capacidades, como sinaliza Lotz e Gramms (2014). Na visão da entrevistada:

A gente percebe que melhora o desempenho do orientado, [...] a autonomia. Ele consegue ter uma autonomia maior depois do programa. Tem orientados que passaram a tocar projetos sozinhos depois de terem participado do programa, então a gente percebe. Mas, te falar que eu tenho uma escala, que eu consigo medir, hoje o programa não tem isso não (Analista de recursos humanos).

4.2.3 Conclusão do caso BETA

Ficou claro que a adoção da prática de *mentoring* na empresa BETA foi pensada para compartilhar o conhecimento. Entretanto, há ressalva no tocante ao motivador da adoção. Na fala da entrevistada, a mesma informa que, até chegar a ela a ordem de planejar e fazer a gestão do programa de compartilhamento de conhecimento, a ideia já existia. Por coincidência ou não, o ano em que o programa foi implantado favorece a levar em consideração (mesmo não sendo declarado oficialmente) o cumprimento do decreto Nº 53.963/2009 (São Paulo).

Foram apontados alguns fatores que dificultaram a adoção do *mentoring* na organização. Entretanto, a adoção da prática na empresa BETA foi, ainda assim, positiva. Os fatores apontados refletem que o programa está sendo acompanhando minuciosamente sendo ajustado conforme a necessidade para garantir seu sucesso, em consonância com Lotz e Gramms (2014: 252), que afirma que “um programa de *mentoring*, quando bem estruturado e habilmente conduzido, promove o desenvolvimento e a satisfação do mentor e do mentorado, resultando em ganhos para a organização”.

4.3 Análise das semelhanças e diferenças dos casos ALPHA e BETA

Os casos estudados foram apresentados individualmente nos tópicos anteriores. Entretanto, conforme já mencionado, não foi possível realizar a análise cruzada das informações, pois foram analisadas práticas diferentes em cada empresa prospectada. Não

obstante, é possível encontrar algumas semelhanças entre as práticas adotadas nas empresas.

Em relação à identificação das práticas e a razão da sua adoção, pôde-se verificar que ambas as empresas alegaram que os projetos não tiveram relação com o decreto nº 53.963/2009 (Gestão do Conhecimento e Inovação) do Governo do Estado de São Paulo. Assim, ambas as práticas partiram da alta direção das empresas. As organizações estudadas trabalharam a implantação e desenvolvimento da respectiva prática por ciclos com tempo previamente determinados, acreditando que o capital humano é um importante recurso a ser desenvolvido pela organização.

Em relação aos principais resultados esperados com a adoção das práticas implementadas, ambos os projetos buscaram desenvolver o funcionário no âmbito profissional e pessoal, uma vez que as empresas analisadas acreditam que o desenvolvimento do funcionário impacta no desenvolvimento da empresa. Em complemento, as duas empresas não conseguiram mensurar ainda os resultados alcançados, mas conseguiram perceber melhora no desempenho dos funcionários impactados. Por fim, nos dois casos estudados verificou-se que, após o funcionário passar pelo processo (*coaching* ou *mentoring*), os mesmos puderam assumir sozinhos projetos de grande magnitude na organização.

Já quanto às diferenças entre as duas empresas, foi possível observar que o alto investimento feito pela empresa ALPHA nos dois projetos que implantaram e desenvolveram o *coaching* não tiveram como objetivo o compartilhamento do conhecimento. O funcionário poderia participar uma única vez do processo de *coaching*. Na empresa BETA, o investimento feito para a implantação e desenvolvimento do *mentoring* foi considerado baixo, sendo que desde o início o projeto teve como objetivo o compartilhamento do conhecimento na organização. O funcionário poderia participar quantas vezes quisesse do processo de *mentoring*. Em relação aos resultados esperados por cada organização, a empresa ALPHA define os objetivos a serem alcançados, enquanto na empresa BETA os funcionários têm liberdade de escolher qual(is) objetivo(s) querem alcançar.

Pôde-se perceber que foram encontradas mais semelhanças do que diferenças entre os projetos desenvolvidos pelas duas empresas analisadas. Porém, independentemente das diferenças entre os projetos, ambos conseguiram alcançar os objetivos propostos pela organização e contribuir para o compartilhamento do conhecimento.

5 CONCLUSÕES

Organizações públicas não se opõem ao cenário privado e, mesmo não tendo concorrência direta, buscam seu desenvolvimento contínuo para acompanharem as mudanças da sociedade. Mesmo com os avanços tecnológicos, o fator humano ainda é o mais importante ativo de uma organização. Assim, investir no funcionário é investir na sobrevivência da empresa. Buscar a adoção de melhores práticas consagradas no mercado e adaptá-las à organização é uma condição preponderante ao seu contínuo desenvolvimento.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as principais razões para as empresas públicas paulistas utilizarem as práticas de *coaching* e *mentoring* para o compartilhamento do conhecimento.

Foi constatado que as práticas de *coaching* e *mentoring* são utilizadas como recurso capaz de tornar a empresa singular perante as outras e que, mesmo não tendo foco em

competitividade, as empresas públicas analisadas utilizam o conhecimento de forma estratégica para melhorar a qualidade de atendimento às demandas da sociedade.

A pesquisa permitiu constatar que o propósito da adoção da prática de *coaching* ou *mentoring* não teve como fator motivador o decreto nº 53.963 /2009 de Gestão do Conhecimento e Inovação do Governo do Estado de São Paulo, conforme foi alegado pelas entrevistadas. Entretanto, a coincidência das datas de implantação dos projetos poderia ser, de alguma forma, um fator motivador para o cumprimento das diretrizes constantes no referido decreto.

Os resultados desta pesquisa demonstram que as práticas de *coaching* e *mentoring*, apontadas por Kuniyoshi e Santos (2007), são práticas estrategicamente importantes para o compartilhamento de conhecimento, como foi apontado nas análises junto às empresas públicas pesquisadas. O projeto de *mentoring*, utilizado pela empresa BETA, está em seu quarto ano, com projeção de continuação.

No caso da empresa ALPHA, que utiliza o *coaching* em dois programas estratégicos para o desenvolvimento de líderes e sucessores, já foi possível identificar resultados positivos em prol dos objetivos da empresa, mesmo que esses resultados sejam provenientes da primeira turma dos projetos.

Quanto à análise dos principais resultados esperados com a implantação de práticas de *coaching* e *mentoring* nas empresas públicas paulistas, foi possível verificar que os objetivos do processo de *coaching* e de *mentoring* nas organizações estudadas foram atendidos. Além dos resultados auferidos pelas empresas, a adoção das práticas indicadas conseguiu alcançar resultados, como, por exemplo, observar que funcionários adquiriram capacidade de assumir grandes projetos sozinhos. Além disso, pôde-se também observar que a sucessão dos profissionais das empresas aos cargos vagos ficou mais eficiente. Tal resultado advém da capacitação proporcionada aos funcionários pela implantação das práticas abordadas.

Nota-se que as empresas estudadas têm objetivos específicos e utilizam os programas como forma a alcançá-los. No caso da empresa BETA, o objetivo da aplicação do programa de *mentoring* é, especificamente, compartilhar conhecimento tácito. Já no caso da empresa ALPHA, a prática de *coaching* é utilizada como uma das atividades inseridas nos dois programas promovidos pela empresa, visando desenvolver o capital humano como força competitiva. Por isso, nessa organização busca-se desenvolver as lideranças e sucessores.

Uma vez que não existem práticas exclusivas à gestão do conhecimento, e o sucesso de uma prática está relacionado ao contexto na qual está inserida, o *coaching*, como prática de compartilhamento de conhecimento, está relacionado ao desenvolvimento dos executivos e gerentes, que, uma vez que o programa é direcionado para eles, passam a desenvolver a equipe com mais eficácia (Carvalho, 2012).

Esta pesquisa limitou-se à dimensão pessoas e cultura organizacional do modelo proposto por Kuniyoshi e Santos (2007), focando nas práticas *coaching* e *mentoring* para o compartilhamento do conhecimento nas empresas públicas paulistas abordadas. Sugerem-se estudos das demais práticas apresentadas pelos autores nas outras dimensões do modelo, além de empresas de outros segmentos de atuação. Recomenda-se ainda investigar se existem outras práticas sendo adotadas por empresas públicas para captura, criação, compartilhamento, disseminação e aplicação de conhecimento, assim como seria relevante realizar a investigação comparativa das práticas de *coaching* e *mentoring* entre empresas do setor público e do setor privado.

REFERÊNCIAS

- Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Dias, I. D. M., Carlos, J. A. & Bollinger, S. (2014). *Dá pra fazer*. Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.
- Angeloni, M. T. (2002). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Angeloni, M. T. (2008). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Araújo, A. (1999). *Coaching: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F. & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: Ipea.
- Bernhoeft, R. E. A. D. (2001). *Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Gente.
- Blome, C., Schoenherr, T. & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147, 307-316.
- Brito, R. P. & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *RAE - Rev. Adm. Empres*, 52(1), 70-84.
- Carlos, J. A. (2014). Inovação organizacional no setor público. In Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Dias, I. D. M., Carlos, J. A. & Bollinger, S. (Orgs.). *Dá pra fazer*. Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.
- Carvalho, I. M. (2008). Estratégias para a implementação de gestão do conhecimento. In Angeloni, M. T. *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Carvalho, F. C. A. D. (2012). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson.
- Choo, C. W. (2012). Aprendizado com inteligência organizacional. In Tarapanoff, K. (Org.). *Aprendizagem organizacional*. Curitiba: InterSaber.
- Coelho, E. M. (2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público - RSP*, 55(1-2), 89-115.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Angelis, C. T. (2014). Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público - RSP*, 62(2), 137-166.
- Eisenhardt, K. M. & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of Strategy and Management*, 1, 139-164.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Feldman, D. C. & Moore, D. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24(2), 26-35.
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos*. Dissertação de Mestrado, Administração, Universidade de São Paulo, Brasil.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- ICF – International Coach Federation. (2015). *O que é coaching?* São Paulo: ICFBrasil.
- Jo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Klein, D. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. São Paulo: Qualitymark.
- Kuniyoshi, M. S., Santos, S. A. dos., Gaspar, M. A. & Donaire, D. (2013). Institucionalização do knowledge based view: um estudo das práticas gerenciais de gestão do conhecimento e suas contribuições para a competitividade das empresas do setor elétrico-eletrônico. *Revista de Administração da Unimep*, 11(2), 1-30.
- Kuniyoshi, M. S. & Santos, S. A. dos. (2007). As melhores práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso de empresas que fazem uso intensivo do conhecimento. In Santos, A. S.; Leite, N. P. & Ferraresi, A. A. (Orgs.). *Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Unicorpore.
- Lotz, E. & Gramms, L. (2014). *Coaching e mentoring*. Curitiba: InterSaberes.
- Motta, P. R. D. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.
- Netto, J. P. S. & Santos, S. A. dos. (2007). A institucionalização da gestão do conhecimento. In Santos, A. S.; Leite, N. P. & Ferraresi, A. A. (Orgs.). *Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Unicorpore.
- Neves, A. (2014). Gestão de conhecimento e redes e ferramentas sociais. In Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Dias, I. D. M., Carlos, J. A. & Bollinger, S. (Orgs.) *Dá pra fazer. Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira Jr, M. D. M. (2001). Competências essenciais e conhecimento na empresa. In Fleury, M. T. L. & Oliveira JR, M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira Jr, M. D. M., Fleury, M. T. & Child, J. (2001). Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr, M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. R. & ALVES FILHO, B. F. (2008). Contexto de compartilhamento do conhecimento – O caso do Sepro-Recife. In Angeloni, M. T. (Org.). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Peterson, D. B. (2002). Management development: Coaching and mentoring programs. In Kraiger, K. *Creating, implementing, and managing effective training and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- São Paulo (Estado). *Decreto nº 53.963, de 21 de janeiro de 2009*. Diário Oficial Poder Executivo - Seção I - São Paulo, 119 (14), quinta-feira, 22 de janeiro de 2009.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Stil, A. V., Kern, V. M. & Pacheco; R. C. dos S. (2008). Gestão do conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-Gov. *In* Angeloni, M. T. (Org.). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados.