



**RAFAEL ROMAGNOLI FERREIRA**

**A INFLUÊNCIA DO LIDER COACH NA GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Claudio de Souza Pereira**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

elaborado por (Rafael Romagnoli Ferreira) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 15 de julho de 2017

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Claudio de Souza Pereira

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rafael Romagnoli Ferreira, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (A influência do líder coach na gestão das competências) é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017

---

Rafael Romagnoli Ferreira

“Seja a mudança que você quer ver no mundo” (Gandhi)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus em primeiro lugar, pela benção de estar concluindo mais esta etapa na minha vida.

A minha esposa Janiele Zonta Ferreira, pelo apoio incondicional, em todos os momentos de nossa caminhada juntos, onde se fez presente sendo minha confidente e parceira, e tenho a certeza de ser mais uma benção de Deus derramada em minha vida.

Aos meus pais, que mesmo estando longe em território se fizeram sempre presente pelo amor incondicional e carinho.

Aos professores da instituição ISAE FGV que contribuíram muito para o caminho de meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Aos colegas do MBA de desenvolvimento humanos de gestores, pelos momentos de abertura e crescimento, com o diálogo aberto e construtivo em todo o período do curso.

## RESUMO

A gestão de competência profissional é um diferencial para as empresas em um cenário de intensas mudanças organizacionais, aceleradas pelo processo de globalização. O desafio dos líderes destas empresas está na promoção da gestão dos recursos de forma a gerar resultados satisfatórios para as organizações. O líder precisa ser capaz de promover e influenciar na gestão de competências, buscando desenvolver pessoas com uma diversidade de capacidades complexas, as empresas utilizam de várias práticas para o desenvolvimento destas competências, como treinamentos, processos de aprendizagem, mentoring e coaching. Este trabalho abordará considerações relacionadas à contribuição do líder coach para o desenvolvimento das competências de sua equipe. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica será desenvolvida com base em concepções teóricas referentes aos conceitos de liderança, coaching, o líder coach, conceitos de competências, modelos de gestão de competência e principalmente sobre a influência do líder coach na promoção das competências das equipes.

**Palavras Chave:** Coaching. Líder coach. Gestão de competência. Influência.

## **ABSTRACT**

The management of professional competence is a differential for companies in a scenario of intense organizational changes, accelerated by the process of globalization. The challenge of the leaders of these companies is in promoting the management of the resources in order to generate satisfactory results for the organizations. The leader needs to be able to promote and influence the management of competencies, seeking to develop people with a diversity of complex capabilities, companies use various practices to develop these skills, such as training, learning processes, mentoring and coaching. This paper will consider considerations related to the contribution of the leader coach to the development of the skills of his team. This is a bibliographical research. The bibliographic research will be developed based on theoretical conceptions referring to the concepts of leadership, coaching, the leader coach, concepts of competencies, models of competence management and mainly on the influence of the leader in the coach in the promotion of the competences of the teams.

**Key Words:** Coaching. Leader coach. Competency management. Influence

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – JANELA DE JOHARI.....	13
FIGURA 2 – CICLO VIRTUOSO .....	19
FIGURA3 – ARVORE DE COMPETÊNCIA.....	21



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – PERFIL DO LÍDER NO MODELO DE APRENDIZAGEM .....	10
TABELA 2 – PROPÓSITO DO FEEDBACK.....	12

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	2
1.2	OBJETIVO DO ESTUDO.....	2
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	2
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	3
1.3	METODOLOGIA.....	3
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>COACHING.....</b>	<b>8</b>
3.1	O LIDER COACH.....	10
<b>4</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>15</b>
4.1	CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	15
4.2	CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	17
4.3	MODELO ARVORE DE COMPETENCIA.....	21
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no cenário das organizações, intensificada com o processo de globalização. O investimento no desenvolvimento de sistema de informação das organizações é uma realidade e as organizações que estão inseridas neste contexto têm consolidado uma cultura empresarial baseada na mudança continuada. Da mesma forma a necessidade e exigência para o alcance de resultados são constantes e a gestão do conhecimento é um meio pelo qual as organizações podem ganhar poder de competição.

O papel do gestor ou líder é de preparar seus colaboradores para estas constantes mudanças. Então como disseminar o conhecimento existente nas cabeças das pessoas, nos departamentos e processos? Como fazer com que os resultados apareçam e como conduzir seus colaboradores de forma assertiva sem gerar conflitos?

A utilização do coaching no desenvolvimento profissional proporciona uma visão mais ampla nas atribuições da equipe, e a relação da gestão do desempenho está presente no desenvolver do trabalho. A aplicação desta ferramenta desempenha um papel de apoio nas relações humanas e aumento do desempenho e motivação dos colaboradores.

Hudson (1999), aborda as teorias psicológicas e o desenvolvimento em adultos e expõe o coaching como uma ferramenta que auxilia as pessoas a se adaptar a novas regras, ampliar suas expectativas e mapa mental, libertar-se e aproveitar sua própria força e energia.

Muitas organizações incorporaram o processo de coaching como ferramenta de trabalho e de desenvolvimento de equipes. O processo de *coaching* é tido como um elo entre o estado atual e o estado desejado pelo coachee. Tal processo ajuda a visualizar, de forma estruturada, onde se está e aonde se quer chegar. Ele seria a ponte entre as competências atuais e as expectativas da organização, conduzindo o coachee a ter clareza sobre os comportamentos que precisa mudar.

Na gestão por competências, a mobilização de capacidades e o direcionamento para obtenção dos resultados são esclarecidos por Leme (2009, p.1) que: “Gestão por

Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Além disso, organização e a gestão de pessoas buscam a aproximação de seus colaboradores, aplicando meios para o seu desenvolvimento no trabalho e um desempenho eficiente.

No mesmo sentido no âmbito profissional, a gestão por competências possibilita focar esforços para a obtenção de resultados, por meio do saber fazer, agir, proporcionando uma postura de busca constante pelo conhecimento, habilidades, ou seja, na qualificação do indivíduo para exercer suas funções dentro da empresa.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A realização de uma pesquisa que tem como base identificar como as lideranças podem desenvolver o conhecimento necessário em seus colaboradores através da aplicação do coaching se faz essencial, no que diz respeito à relevância deste tema e contribuição do processo para o desenvolvimento das organizações.

O processo de coaching pode ser considerado a maneira encontrada para o desenvolvimento dos indivíduos em todas as suas dimensões, tanto pessoal como profissional. Da mesma forma como pode desenvolver pessoas, se aplicado em nível organizacional é possível obter um crescimento sustentável das empresas potencializando seus resultados.

## **1.2 OBJETIVO DO ESTUDO**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar como as lideranças podem desenvolver o conhecimento necessário em seus colaboradores através da aplicação do coaching.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em decorrência do objetivo geral surgem os objetivos específicos, que são: revisar os principais conceitos de liderança, trazer uma abordagem sobre o coaching, qual o papel do *líder coache* e as ferramentas que lhe auxiliam na condução de suas atividades, revisar os conceitos de competências, os conceitos de gestão por competência e descrever quais são os principais modelos de gestão por competência.

### 1.3 METODOLOGIA

O referencial teórico é composto do embasamento teórico, e possui aspectos literários representados por autores reconhecidos no tema em questão que auxiliam na conceituação. No embasamento teórico, será abordada a importância do *líder coaching* e a principal relação entre gestão por competências oferecendo benefícios organizacionais.

Este projeto monográfico está estruturado em seis capítulos: no primeiro capítulo a introdução é relatada detalhando a metodologia do trabalho de pesquisa, os objetivos gerais e específicos além da motivação para realização deste estudo e sua importância no contexto organizacional.

Nos capítulos dois, três e quatro são abordados conceitos de liderança, coaching, o líder coaching e gestão por competência, apresentando assim, um detalhamento e fundamentação teórica sobre o tema.

O quinto capítulo busca demonstrar os principais modelos sobre Gestão por Competências, descrevendo também as competências individuais, organizacionais e funcionais.

O sexto capítulo apresenta considerações finais, descrevendo as conclusões obtidas com este estudo, além de sugestões para estudos futuros relacionados ao tema abordado.

## 2. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

A palavra liderança tem origem no termo em inglês *leader*, que significa líder. **Liderança** é a arte de **comandar pessoas**, atraindo seguidores e **influenciando** de forma positiva mentalidades e comportamentos.

Liderança, na visão de Fiorelli (2000, p. 173), por sua vez, “é a capacidade de exercer a influências sobre as pessoas”.

A liderança exerce o papel fundamental na condução de suas equipes, tanto para o desenvolvimento quanto na geração de estímulo da aprendizagem nas organizações. Os líderes são impulsionadores dos resultados, gerando coesão e confiança no grupo.

O papel do líder está em alinhar a consciência coletiva implantando uma cultura de crescimento conjunto, de forma a transformar a capital humano em um diferencial. Para o executivo da área financeira com sólida carreira internacional, e o atual Ministro da Fazenda do Brasil, Henrique Meirelles, “Liderar é transmitir um sonho. É preciso inspirar as pessoas a chegar a um lugar em que elas ainda não estão. Não basta motivar-se, tem de motivar os outros. Não basta ter uma ideia clara de onde ir, mas principalmente de como ir”.

Ernest Archer foi o pesquisador que tem o conceito de motivação difundido até hoje, afirma que a motivação nasce da necessidade humana e não daquilo que satisfazem esta necessidade, o ser humano possui necessidades interiores que representam a fonte de energia do seu comportamento.

O líder exerce o papel de gerar estímulos motivacionais em cada integrante de sua equipe, ele precisa conhecer as pessoas, suas inspirações e desejo para auxiliar na condução e realização dos objetivos.

Para Bouditch, citado por Soto (2002, p. 211), liderança “é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais”.

Todo o esforço para o atingimento das metas e objetivos está relacionado ao plano estratégico da empresa, e o sucesso da execução do plano está relacionado à capacidade do gestor em executá-lo.

Segundo Bossidy (2005), Execução, (pronúncia ezeçussão), subst.1. O Elo perdido. 2. A principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas. 3. A lacuna entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir atingir.

Os três processos chaves para a execução está ligado as pessoas, estratégia e operações.

Da mesma forma os 7 comportamentos essenciais são fundamentais para executar bem, que formam o primeiro elemento da execução:

- Conheça seu pessoal e sua empresa.
- Insista no realismo.
- Estabeleça metas e prioridades claras.
- Conclua o que foi planejado.
- Recompense quem faz.
- Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
- Conheça a si próprio.

Como os três processos chaves, os sete comportamentos essenciais não são autônomos, mas dependem um do outro.

Segundo Ram Charan, um dos maiores gurus de **gestão** da atualidade, grandes líderes precisam ter qualidades essenciais para obter sucesso e muitas delas só são alcançadas com muito treino e dedicação. Em visita ao Brasil participou como palestrante da HSM Expomanagement, e listou, 10 atributos fundamentais que todo líder de sucesso do século 21 precisa ter.

### **1- Ame a mudança**

Vivemos em cenário de mudanças intensificadas, aceleradas pelo processo de globalização, todo o dia surgem novidades, um líder de sucesso deve estar atento a todas elas. "Eles devem procurar as mudanças, criá-las e amar tudo que é novo",

Apple é um bom exemplo, estava à beira da falência, mas seu líder Steve Jobs acreditou no novo e hoje é a maior companhia do mundo!

## **2- Seja Veloz.**

Muitas companhias demoram a reagir as mudanças, mas ser veloz nos dias atuais é essencial, ele relata sobre a situação da Nokia estar correndo atrás de mercado, após as mudanças aplicadas pela Apple no mercado de smartphones com o iPhone.

## **3- Reposicione o negócio.**

Saber a hora certa de mudar também é característica essencial de todo bom líder, afirma Charan. Segundo ele, a Samsung soube o momento de apostar em um novo mercado para lidar com uma realidade distinta e competir de igual para igual com a concorrência. “É preciso usar a imaginação e aprender a enxergar o mundo como um todo”.

## **4- Inspire e encoraje.**

Para Charan, todo líder precisa ser inspiração para as pessoas que o cercam. “Inspirar o outro é algo que vai continuar sendo importantíssimo em qualquer situação. Todo gestor precisa assumir esse papel e multiplicar essa competência”.

## **5- Tenha visão tangível.**

Outro atributo fundamental para um líder de sucesso é ter visão, mas uma visão tangível, palpável, explica Charan. “Ela precisa ser prática e razoável. E o mais importante: não pode estar obsoleta”.

## **6- Rodeie-se de pessoas capacitadas.**

De nada adianta ter ideias brilhantes e inovadoras se não houver pessoas capacitadas na empresa para executá-las. De acordo com Charan, todo líder precisa estar cercado de pessoas que saibam traduzir sua visão. “Mas para isso os funcionários precisam comprar as ideias e agir”.

## **7- Esteja conectado.**

O mundo hoje está todo conectado e é muito possível que um acontecimento na China impacte diretamente os negócios de uma grande companhia. “Por isso, um bom líder precisa estar antenado a tudo e a todos. Precisa saber a importância dos acontecimentos e ter bom-senso para saber o impacto de um evento nos negócios”.



**8- Mantenha os pés no chão.**

Se for para cair, que a queda seja pequena. Para Charan, uma competência fundamental de um bom gestor é ter sempre os pés bem próximos do chão. “Os mais jovens não costumam ser assim, mas é preciso praticar esse atributo”.

**9- Questione.**

Fazer perguntas também é fundamental. “Ninguém sabe tudo e vamos combinar que todos os dias surgem novas informações. Por isso, questione, duvide e não se sinta mal. Saber questionar é um atributo de um gestor de sucesso”.

**10- Use a imaginação.**

Um bom líder precisa antes de tudo confiar no seu cérebro e acreditar na sua imaginação. Sem imaginação não se vai a canto algum. “É preciso ser criativo, use sua imaginação todos os dias e exercite-a. Com o tempo, ela vai trabalhar sozinha”.

### 3. COACHING

O Coaching é um processo pelo qual se estimula o desenvolvimento pessoal e profissional, através de reflexões, potencializando o desempenho e o aprendizado.

O coaching é realizado por um profissional (Coach) que possui o domínio da metodologia e aplica técnicas específicas para provocar a reflexão e gerar aprendizagem no coachee. (cliente ou indivíduo pelo qual está passando pelo processo de coaching).

Todo o processo de coaching acontece através de conversas onde o coach faz se o uso de ferramentas para estimular o cliente e ou indivíduo a observar a situação relatada sobre um novo ponto de vista, permitindo a escolha para novos comportamentos.

O conceito abordado pelo Instituto Profissional de Recursos Humanos e Desenvolvimento do Reino Unido, apresenta o *coaching* como um processo que “desenvolve habilidades e o conhecimento de uma pessoa para que melhore seu desempenho profissional, a fim de que sejam alcançados os objetivos da organização. Tem como propósito efetivar um alto nível de atuação e progresso no trabalho, embora também possa ter impacto na vida privada do indivíduo” (CLUTTERBUCK, 2008, p. 36).

Segundo Hargrove (1995), coaching é desafiar e apoiar as pessoas, oferecendo a elas o benefício de nossa parceria.

Para Gallwey (1996), coaching é o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outras pessoas através da utilização ótima do seu potencial, com a finalidade de alcançar resultados por ele almejados. O processo de coaching estimula a capacidade das pessoas se reinventarem e encontrarem alternativas validas, apesar das restrições do contexto em que atuam.

Hudson (1999), coaching não é dar conselho. Não é consertar as coisas ou resolver os problemas. Coaching é estabelecer um relacionamento vital, durante um determinado período de tempo, com um cliente que está à procura da clareza e das habilidades necessárias para fazer mudanças em sua vida e nos sistemas humanos (casais, família, empresa comunidade) em um futuro próximo.

Baseado nas teorias psicológicas de desenvolvimento adulto e nas teorias sociais do desenvolvimento adulto Hudson (1999, apud BLANCO 2006, p. 73), aborda o *coaching* como uma ferramenta de auxílio para ensinar a pessoa a conviver com novas regras, bem como a mudar expectativas, libertar-se e aproveitar a sua própria força e energia.

Dutra (2010, p.16), *coaching* é uma conversa que leva à ação e realização do que é almejado.

Araújo (1999, apud GARCIA 2011, p. 22), o *coaching* não está completamente vinculado ao comprometimento pelo atingimento de resultados, mas está sim, alinhado ao desenvolvimento da pessoa e ao desenvolvimento de suas competências e através deste desenvolver de competências é possível um melhor atingimento dos resultados esperados.

Para todo o processo de *coaching*, o resultado buscado e a aprendizagem, e a este processo está inerte a mudança de hábitos, atitudes e conhecimentos.

Carson (2012, p.23), aprendizagem significa o processo pelo qual as experiências mudam nosso sistema nervoso, desta forma, também mudam nosso comportamento.

Domingues (2007, p.90), a aprendizagem muda a forma de perceber, de pensar, de planejar e de exteriorizar os comportamentos. O aprendizado amplia os mapas de realidade das pessoas. Somente por meio de aprendizagem é que os comportamentos e atitudes podem ser modificados.

Lotz, Erika Gisele (2014, p.20), a aprendizagem se relaciona com a ampliação dos modelos mentais de um indivíduo. O modelo mental é o que molda a forma como uma pessoa interpreta o mundo, como identifica ameaças e oportunidades e encara desafios, aprender algo novo significa ampliar o modelo mental.

### 3.1 O LIDER COACH

O líder coach é aquele que utiliza de ferramentas do coaching para contribuir com o aprendizado e o desenvolvimento de seus liderados.

O desenvolvimento e o crescimento profissional de um indivíduo são resultado de suas experiências e feedbacks oportunos de pessoas que puderam observá-las na execução de sua atribuição durante um longo período. Esta prática permitirá alavancar sua capacidade e habilidade, evoluindo diariamente na execução de suas atividades, realizando as mesmas tarefas em menor tempo com melhor qualidade de forma a corrigir seus pontos fracos. Charan, (2008)

Atualmente com as constantes mudanças das organizações, o modelo de aprendizagem através de capitalização dos erros aprendidos e a standardização dos processos, deve estar aplicada de forma a permitir maior eficiência e adaptabilidades as mudança.

Na tabela 1 é apresentadas as diferenças de estímulo propiciado pelos gestores para propiciar as mudanças necessárias nos tempos atuais.

**Tabela – 1 - Perfil do líder no modelo de aprendizagem**

<b>Modelo de comando e controle</b>	<b>Modelo de aprendizagem</b>
O chefe diz o que tem que fazer e tem as respostas.	O líder tem as perguntas e mobiliza e envolve equipes na busca de respostas
O chefe tem o comando e o controle.	O líder utiliza o capital intelectual da equipe para obter resultados.
O chefe tem o foco na tarefa	O líder gerencia pessoas.
Realiza avaliação de desempenho anual.	O líder promove feedback constante.
Chefia com base no plano de ação.	Líder por investigação colaborativa, atua como facilitador para o alcance do objetivo.

FONTE: Stefano (2005 apud Lotz, 2014, p.173).

Para Lotz (2014, p.173) um dos aspectos mais relevantes da liderança coach é desenvolver nos colaboradores a cultura da produtividade. O primeiro passo da liderança é romper com a cultura da vitimização de seus colaboradores e contribuir para que desenvolvam a proatividade em seus pensamentos e em suas escolhas, o que impactará na qualidade de seus resultados.

Luz (2011 apud Lotz 2014 p.176) considera que a proatividade é gerada quando a pessoa identifica a relação entre suas escolhas e os resultados.

“Os meus resultados dependem da minha atuação”.

“Eu busco orientações necessárias para desenvolver o meu trabalho”.

“Meu colega se destacou em função de seu desempenho”.

“Eu busco feedback para poder melhorar o meu desempenho”.

Pessoas proativas lidam com “o que tem para hoje”, o que significa que aceitam a realidade e a partir desta, identificam possibilidade e fazem suas escolhas.

Por vez que o líder coach estabeleça a cultura da proatividade na organização e nas equipes, existe a busca pela melhoria contínua dos processos, resultados, percebendo que sempre existe escolha.

Uma importante ferramenta para o líder coach é o uso adequado do feedback, e este deve ser inserido nas organizações na cultura da aprendizagem, de forma a estimular o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo.

O feedback gera desenvolvimento quando sinaliza as competências importantes a serem desenvolvidas e outras que contribuem para uma boa performance do grupo.

**TABELA -2 Propósito do feedback**

Propósito	Aplicação
O feedback como oportunidade de melhoria	Fazer o uso de feedback pode promover oportunidade de melhoria, gerando mudança do curso e correções que se façam necessárias.
O Feedback é uma ferramenta de aprendizagem.	É muito comum associar o feedback a uma crítica, para gerar aprendizagem necessária no indivíduo deve haver uma relação de confiança estabelecida.
O feedback usado para o resultado de uma tarefa e não a pessoa.	O indivíduo é maior que seu comportamento, que pode ser modificado. Aproveitar o feedback, ouvindo atentamente permitirá absorver resultados que podem ser melhorados.
A crítica deve ser analisada com base em dados e fatos.	Ao receber o feedback absorva e análise o resultado das ações e ou comportamento provocado, são provas que fundamentam a veracidade da afirmação.
O feedback deve ser recebido como um presente.	O que está lhe sendo transmitido, pode gerar incomodo, mas merece reflexão. Aceite, reflita e agradeça sobre o presente recebido e retire dele todos os possíveis benefícios para a s melhorias necessárias.

FONTE: Elaborado com base em (Lotz, 2014, p.183)

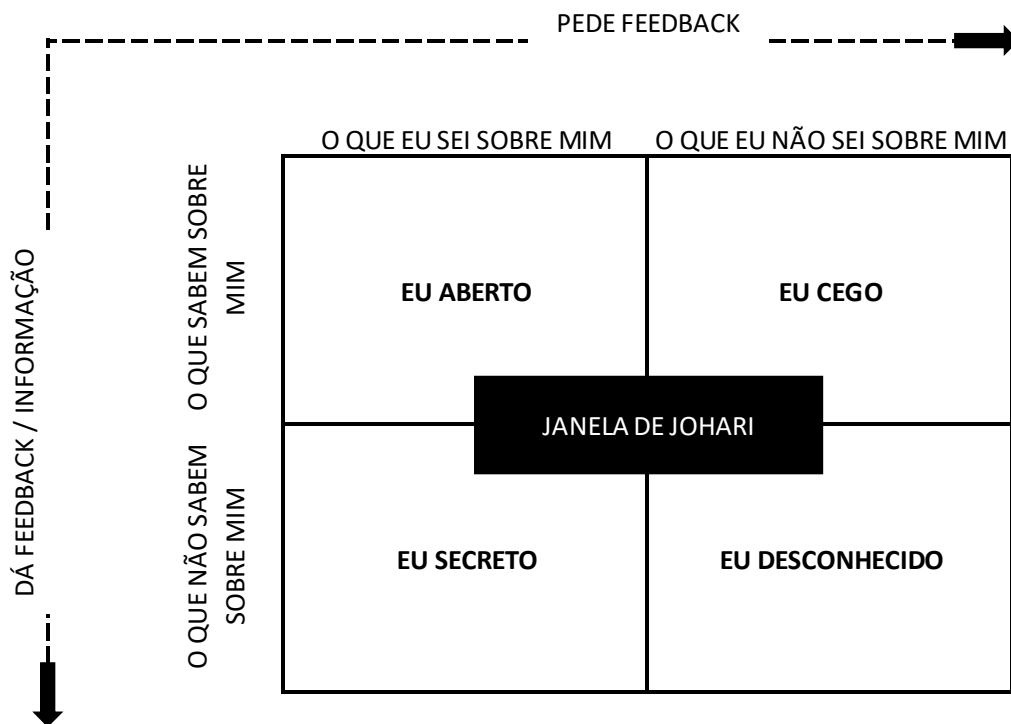
Os psicólogos Joseph e Harry Ingham elaboraram um processo pelo qual exemplifica o processo de dar e receber feedback, denominado janela de Johari, neste está representada as áreas da personalidade humana, em suas relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupos.

A figura abaixo é representada em duas partes.

As colunas (verticais) representam o eu. A primeira representa aquilo que sei a meu respeito e a segunda representa aquilo que desconheço a meu respeito.

As barras (horizontais) representam o grupo, A primeira representa aquilo que o grupo sabe a meu respeito e segunda representa aquilo que o grupo desconhece a meu respeito.

**FIGURA 1 – Janela de Johari**



Fonte: Beck, 2017.

<<http://www.andragogiabrasil.com.br/artigos/janela-johari>> Acesso em 02 junho de 2017.

### **EU ABERTO.**

É o único espaço em que as experiências e os dados são conhecidos tanto pela própria pessoa quanto aos que lhe rodeiam.

### **EU CEGO.**

É onde estão os fatores em que as pessoas percebem em mim e eu não.

**EU SECRETO.**

Neste espaço esta os aspectos dos quais detesto em mim e escondo das pessoas.

**EU DESCONHECIDO.**

Representa os aspectos de personalidade onde nem eu nem os outros tem conhecimento, é o espaço das novas motivações inconscientes. Representa o espaço desconhecido ou inexplorado, e pode incluir as dinâmicas interpessoais, as ocorrências na infância, as potencialidades e os recursos latentes.

A janela de Johari tenta explicar que nossa personalidade não é estática, é possível melhorarmos nossas relações e comportamento através do autoconhecimento e do conhecimento do que o outro tem sobre nós. Quando maior for a comunicação em um grupo maior será o EU ABERTO.

A mobilidade da área desconhecida para área aberta demandará um grau de confiança e segurança psicológica que permitirá compartilhar informações sobre si e se expor. Quanto maior for a área aberta menor será a área desconhecida e isto aumentara a capacidade de comunicação no grupo.

Por outro lado, a área desconhecida somente diminuirá com o feedback do outro, o indivíduo apenas terá o desenvolvimento da percepção e a compreensão interpessoal autentica se sairmos da área coberta.

O líder coach deve planejar o feedback para que os resultados sejam alcançados, deve-se ter clareza no que falar, como falar, por que falar, quando falar e onde falar.

Lotz (2014, p.191). Não existe fracasso, O que existe são resultados. Essa é a verdadeira cultura de aprendizagem!

O líder coach deve desenvolver um processo diretivo de forma a orientar e desenvolver sua equipe, entendo a realidade do ambiente de trabalho, eliminando os obstáculos na busca do desempenho ótimo de sua equipe. Para que o processo tenha significância e gere as mudanças necessárias, se faz necessária a conexão do líder com



seu time, as regras e ou objetivos devem ser transparente e factíveis, deve ser desenvolvido o plano de ação em conjunto e com acompanhamento dos prazos e evolução sobre o planejado, o líder estimula sua equipe através de perguntas, apoio, foco, em gerar alternativas para os obstáculos e com a prática constante dos feedbacks.

## **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

### **4.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". O termo competência dentro do âmbito corporativo na gestão dos recursos humanos, surgiu na década de 70, McClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos, foi ampliada na década seguinte e passou a fazer parte do cotidiano na década de 90.

Para Zarifian (1994 apud FLEURY; FLEURY, 2000) o conceito de competência refere-se à capacidade do profissional assumir iniciativas, realizar além das atividades preestabelecidas, ter habilidade para compreender e dominar situações novas no trabalho, com responsabilidade e obter o reconhecimento disto. Zarifian acrescenta que os requisitos atribuídos ao cargo, ou pelos saberes, ou estoque de conhecimentos da pessoa, que pode ser alcançado por intermédio do sistema educacional.

Lawler (1994 apud FLEURY; FLEURY, 2000, p.185) mostra que trabalhar com um conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista não atende as demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações afirma este autor, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de

competência, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender a sua *core competences*.

De acordo com a concepção de Carbone et al., (2006), o termo competências foi incorporado à linguagem organizacional sendo utilizado para qualificar a pessoa ou o indivíduo capaz de desempenhar de maneira eficiente determinadas tarefas e funções. Do mesmo modo Gilbert (1978 apud CARBONE 2006) afirma que as competências humanas são amplamente expressas levando em consideração o desempenho de determinada pessoa ou indivíduo no seu trabalho, o que envolve não somente os aspectos comportamentais que a pessoa adota, mas também as consequências que dizem respeito às realizações no âmbito do trabalho em que realiza.

Por outro lado, Zariffian (1993 apud ANDRADE 2006) afirma que o real conceito de competências é baseado em três elementos complementares: iniciativa acompanhada de responsabilidade, inteligência prática das situações profissionais e a capacidade de mobilização de uma rede de atores participantes das mesmas situações.

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Nessa perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE, et al., 2006, p.43).

Chiavenato (2003, p.20) afirma que “as competências - qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas”, formam o maior patrimônio do administrador, sendo considerado como a

sua maior riqueza. Todavia, num mundo de constantes mudanças a aquisição de uma nova competência, significa na maioria das vezes o abandono de outra competência que se tornou velha e ultrapassada. “O segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que mesmo em tempos de rápidas mudanças não se tornam descartáveis e obsoletas”.

#### **4.2 GESTÃO DE COMPETENCIAS.**

Com o atual cenário de constantes mudanças as empresas têm se ajustado às diversas realidades mercadológicas. E a pergunta para com as competências vem despertando o interesse tanto na área acadêmica como no setor gerencial. Neste aspecto, o desenvolvimento das competências contribui para a formação das pessoas e para a modificação de atitude ligada às práticas de trabalho, e até mesmo para a percepção da realidade com objetivo de agregar valor à organização (BITENCOURT, 2001).

Para Coopers e Lybrand (1997 apud BITENCOURT 2001, p 26), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Para Dutra (2004 apud FERNANDES; COMINI, 2008, p.4) as competências possuem duas vertentes: “as *capacidades* ou *inputs*, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva *entrega* à organização de forma a agregar valor”. O conteúdo de capacidade da pessoa, associada à maior participação e desenvolvimento na empresa, torna-se mais valioso. E, perceber isso é um processo valioso para a organização, porque com as competências intrínsecas do indivíduo (o CHAV), quando é aplicada por meio das ações desta pessoa no ambiente de trabalho, ocorre o respectivo ganho, que favorece a estratégia organizacional. Este autor fundamenta com ênfase na aptidão, na formação e alcance dos resultados. A competência do indivíduo é baseada na capacidade para desenvolver suas ações de acordo com o

conhecimento e habilidade. Com isto, seu desempenho na realização das atividades organizacionais é direcionado para a obtenção dos resultados.

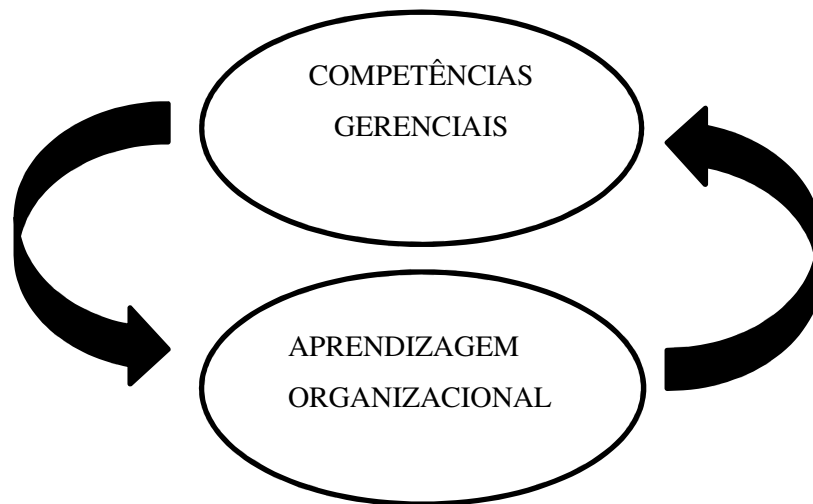
Conforme Bouteiller (1997 apud BITENCOURT 2001, p 22), “as abordagens tradicionais da formação de recursos humanos mesmo sofisticados ao extremo e integradas numa concepção ampliada de competências, somente podem, por sua inércia natural, se ajustar de maneira parcial as demandas contínuas de adaptação e desenvolvimento de recursos humanos”.

Sendo assim, os programas de treinamento e desenvolvimento tendem a

“gerar um gap entre o potencial de recursos desenvolvidos neste programa (conhecimentos e habilidades) e aquilo que é efetivamente apropriado como competências no ambiente de trabalho. Na maioria dos casos, os participantes destes programas não conseguem, de maneira isolada e sem apoio de recurso metodológico específico, apropriar em suas atividades, as enormes potencialidades geradas entre os conteúdos, exercícios e dinâmicas tratados no ambiente de treinamento”.

Desta forma o formato para as formações gerencial deve ser reestruturado e desenvolvido com a aplicação de conceitos e práticas de competência, com foco sobre as habilidades e atitudes necessárias, não discutidas em formação tradicional.

E a abordagem sobre a aprendizagem organizacional e a gestão de competência devem ser complementares, é através do desenvolvimento das competências das pessoas que a organização aprende, gerando um ciclo virtuoso.

**FIGURA 2 – CICLO VIRTUOSO**

FONTE: Elaborado com base em Bitencourt, 2001, p.24.

Swieringa e Wierdsma (1992), sobre a questão do desenvolvimento de competências, incorporam a esta reflexão três dimensões, pelas quais consideram ser as principais.

- 1- O Saber – é o conhecimento a cerca de um determinado assunto que lhe permita agregar valor ao trabalho.
- 2- O saber fazer – refere-se à habilidade. É a capacidade em realizar uma determinada atividade com qualidade.
- 3- O saber agir – refere-se à atitude. É a busca por um comportamento apropriado, a aplicação do discurso na prática.

BITTENCOURT, (2001) O ponto relevante no desenvolvimento das competências está na aplicação do conhecimento agregando valor em ações práticas e a organização, mas deve estar vinculado as atitudes das pessoas. Isto permite relacionar o conhecimento as práticas organizacionais, e permite a as organizações aprender a aprender.

Sandberg (1997 apud BITENCOURT 2001, p 37), ele destaca o desenvolvimento das competências através de conceitos, através de sua aplicação na prática. No qual critica o modelo tradicional competências enquanto ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos. “Através da análise de competências, estou cada vez mais convencido, que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a lista externa de atributos relacionados ao trabalho”. Ele ressalta que o desenvolvimento da competência deve ser uma prática organizacional, através de vivência e enriquecimento de experiências. “Mais especificamente, nós destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho” (Sandberg e Dall’Alba, 1996, p.411)

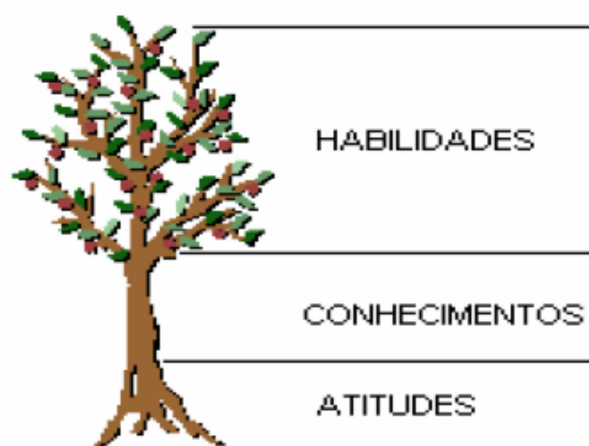
Sandberg (1997 apud BITENCOURT 2001, p 38), “o desenvolvimento desse conjunto conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho. Então, para a definição da visão de competência parte-se da compreensão ou da forma como os gestores enxergam competências”.

A competência não restringe o conhecimento ao abstrato, mas pela aplicabilidade das ações na prática. As ações observadas na prática permitem transformar a competência individual em ações práticas coletivas, disseminando e incorporando as práticas organizacionais. À medida que o aprendizado individual, as organizações geram competências individuais, e quando compartilhados seus modelos mentais, são gerados ativos as organizações gerando valor. Bastos (1999, apud BITENCOURT 2001).

### 4.3 MODELO ARVORE DE COMPETÊNCIA

É uma ferramenta que possibilita traçar planos de autodesenvolvimento, com base nas competências essenciais.

**FIGURA 3 – ARVORE DE COMPETÊNCIAS**



Fonte: Gramigna (2002 apud ANDRADE, 2011, p.50).

A figura acima ilustra o posicionamento das competências humanas. O modelo de árvore das competências auxilia aos gestores mediante a seleção das capacidades que são de interesse das empresas.

Segundo Gramigna (2002 apud ANDRADE, 2011) o modelo da árvore é exemplificada com as competências humanas: a raiz (conjunto de valores, crenças e princípios adquiridos na sua vivência, que implicam no grau de envolvimento e comprometimento no trabalho, equivalem às atitudes); o tronco (conjunto de informações armazenadas pela pessoa, que serão utilizados de acordo com as suas necessidades, os conhecimentos); a copa (agir com talento, capacidade técnica, para obtenção de resultados positivos, as habilidades).

De acordo com Boyatzis (2004 apud ANDRADE, 2011) as três dimensões da árvore podem ser melhor entendidas e analisadas da seguinte forma: o que precisa ser feito (está ligado ao conhecimento); como deve ser feito (relacionado as habilidades); e porque será feito (com as atitudes).

Dessa forma, a falta de um destes itens, conhecimento, habilidades e atitudes, para a pessoa, impossibilitam de alcançar os resultados almejados.

O modelo da árvore de competências segundo Claude Lévy-Leboyer, permite que cada colaborador entenda a perspectiva sobre a competência, e justifica que o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes e o diferencial entre as organizações que as destaca em relação aos seus concorrentes.

Este modelo evidencia as competências organizacionais, embora, não inclua a representação das competências individuais, não relacionando com o comportamento e o desempenho.



## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar na literatura práticas e modelos na gestão de competências e identificar a influência do líder coach num cenário atual de globalização onde as mudanças organizacionais são intensificadas e frequentes, visto ser uma necessidade para garantirem a competitividade das empresas no mercado o qual estão inseridas.

Desenvolver a gestão da competência de suas equipes, bem como a construção de polivalência de forma a minimizar os impactos nos indicadores de performance produção, custo e qualidade das empresas.

Através da construção de conhecimento, pela responsabilização e busca ativa de informação. Reconfigurar a informação a partir do sistema individual de crenças e valores, obedecendo a (gerando) um processo individual, social e cultural, no propósito de que (Que) gere mudanças relativamente permanentes no potencial do comportamento.

Segundo Leonard-Barton (1998), além de um corpo de profissionais melhor preparado tecnicamente, uma outra vantagem obtida com investimentos em educação continuada e acumulação de conhecimentos é o aumento da satisfação dos funcionários, que passam a desenvolver as atividades com maior segurança, além disso, o trabalho passa ser inteligível, ou seja, adquire sentido, criando as bases de uma efetiva gestão do conhecimento.

Segundo Jean Piaget os processos de equilibração são os “gatilhos” para qualquer processo de aprendizagem.

Para Jerome Bruner (1915), a aprendizagem só ocorre quando a desconforto. A Aprendizagem se dá em saltos gradativos em níveis de desafio crescente.

E de acordo com Bitencourt (2005) o desenvolvimento das competências no âmbito organizacional dá-se pela apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir), pois é a partir deste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização. Mediante a incorporação do conhecimento, às atitudes e manifestação por meio de ações ou práticas no trabalho proporciona benefícios para a empresa e estimula o crescimento das pessoas.

Conforme identificado na literatura o papel fundamental do líder coach segue na identificação dos perfis de cada colaborador de sua equipe e definir o perímetro atuação para cada qual, separando os mesmos pelos níveis de complexidade, bem como o perfil comportamental para a realização da atividade.

Deve estar claro para cada colaborador o que é esperado de sua função, qual é o seu perímetro de atuação e quem é o seu homólogo em suas atividades.

O desenvolvimento do plano de gestão da competência deve ter por base os pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto, apresentados por Rocha, abril, 2012, associados ao **‘tripé do processo de aprendizagem’**, que contempla – INDIVÍDUO – GESTÃO – AMBIENTE.

De acordo com o autor, alguns aspectos importantes desses pressupostos são a valorização da experiência de vida, a visão crítica e a capacidade de intervenção do adulto como o centro das atenções.

Dentre os dez pressupostos andragógicos apresentados por Rocha, dar-se-á ênfase aos pressupostos da Autonomia, Contextos, Objetividade, Experiência de Vida e Valor Agregado, cujas principais fundamentações, segundo o próprio autor, são as seguintes:

**Autonomia:** Para Knowles, 1970, sem possibilidade de autonomia a aprendizagem do adulto se restringirá à “aprendizagem bancária”, duramente criticada por Freire, 1996, onde o aluno é um depósito de informações, é um ouvinte passivo. Segundo Freire, ensinar exige respeito à autonomia do ser do educando.

O adulto aprende mais e melhor quando percebe que lhe é dada a autonomia para o seu crescimento pessoal e profissional.

**Contextos:** Os contextos (educacionais, ambientais, culturais, socioeconômicos e políticos) permitem estabelecer uma conexão entre os objetivos e as metas a serem alcançados na aprendizagem do adulto, com destaque para questões como diagnóstico da aprendizagem, público alvo, limitações pessoais e profissionais, limitações institucionais, resultados esperados, cenários, etc.

**Objetividade:** A objetividade associa-se ao jeito de o adulto examinar a realidade e o contexto em processo de aprendizagem. Contribui fundamentalmente para o acerto ao alvo das metas estabelecidas no objetivo educacional.

**Experiência de Vida:** “A base da Aprendizagem é a experiência”. A experiência de Vida acumulada pelo indivíduo ao longo do tempo permite manter a possibilidade de reconstrução do saber entre os adultos.

**Valor Agregado:** Segundo Cavalcanti, pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para aplicação prática na vida diária). Apresentando nessa afirmativa a necessidade de inserção do olhar andrógono do valor agregado nas etapas do planejamento, execução e gestão de resultados em cursos e eventos direcionados a adultos.

Um dos propósitos fundamentais do líder coach será a busca constante de criar um ambiente de confiança e de autonomia, que proporcione um contexto social e um espaço de mediação favoráveis ao estabelecimento de conexões e coalisões profícuas. Uma das medidas neste sentido será abrir espaço, quando oportuno, para a participação e colaboração dos treinando na elaboração dos recursos metodológicos a serem adotados, ou, na implementação de possíveis adequações que se fizerem necessárias. Manter uma postura de flexibilidade e abertura que possibilite absorver e aproveitar fatores motivadores (intrínsecos e extrínsecos), assim como outros elementos facilitadores da aprendizagem, de forma a permitir privilegiar o uso, por cada um dos indivíduos, do seu próprio estilos, ou canal preferencial, de aprendizagem.

Conforme a ferramenta 70-20-10 dos pesquisadores Michael Lombardo e Robert Eichinger, que publicaram esta relação de proporções no livro *The Career Architect Development Planner*, em 1996. Lombardo e Eichinger defendem que para que o colaborador se desenvolva, deve dedicar 70% do seu tempo à aprendizagem da execução de projetos desafiadores no seu dia a dia. Também deve reservar 20% do tempo para aprender com outras pessoas por meio de feedbacks, coaching ou mentoring, por exemplo. E por fim, os 10% restantes devem ser dedicados a cursos e treinamentos no formato tradicional, por meio de aulas.

Para a utilização desta ferramenta deve-se respeitar as condições apontadas abaixo que podem indicar a necessidade de desenvolvimento:

- Possui uma habilidade média que pode ser melhorada.
- Não possui uma habilidade importante que precisa ser desenvolvida.

- Não foi testado ou não possui experiência em uma área importante.
- Usa excessivamente seu ponto forte e isto lhe está causando problemas.

O plano a ser desenvolvido deve gerar desafio ao colaborador, e deve evitar vivência do passado, sem se preocupar com competências que serão imprescindíveis no futuro.

O gestor deve estar próximo e construir um cronograma de acompanhamento e realização das atividades, e o feedback deve estar baseado no avanço da atividade e não na avaliação pessoal.

Tão importante quanto colher os resultados é saber como foi obtido. Assim, é importante que haja uma documentação mínima das lições aprendidas dos casos de sucesso e também de fracasso. Mesmo em situações que deu tudo errado há muito aprendizado.

O critério de desenvolvimento sobre a influência do líder coach na gestão das competências no âmbito organizacional será apresentado como sugestão para estudos futuros, aspectos que não foram considerados para a formação do conteúdo deste trabalho: realizar pesquisa de campo para captação e verificação da aplicabilidade sobre a influência do líder coach na gestão das competências em outros modelos de organizações; realizar um estudo mais profundo acerca das dificuldades para implantação da gestão por competência nas empresas; identificar os resultados e contribuições da Gestão por Competências tanto para a organização como para o colaborador; realização de estudos mais detalhados sobre a gestão por competências relacionada à estratégia organizacional, já que um dos objetivos deste estilo de gestão é trazer para a empresa resultados e diferenciais estratégicos, que somados geram vantagem competitiva.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, N. Anatais; LESSA C. A Maria; FILHO, G. A. Moisés. **Gestão por competência**. 2011. Monografia – Faculdade Castro Alves. Salvador. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1187440/tcc---gest%C3%A3o-por-compet%C3%Aancia>> Acesso em 03 fevereiro 2016.

BECK, C. Janela de Johari (feedbacks).

Disponível em: <<http://www.andragogiabrasil.com.br/artigos/janela-johari>> Acesso em 02 junho de 2017.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>> . Acesso em 21 mar. 2017.

Bossidy, Larry **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Larry Bossidy, Ram Charan, com Charles Burck; tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

BRASIL, Luciana Americano do. **Estudo de caso - HR consultoria - A importância do coaching no desenvolvimento profissional** – Monografia em Administração – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/673/2/20133552.pdf>. Acesso em 20 de agosto de 2016.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARNEGIE, Dale. *Como ser um grande líder e influenciar pessoas*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014. CAVALCANTI, Vera Lucia et al. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARSON, S. **O cérebro criativo**: aprenda aumentar a imaginação, melhorar a produtividade e inovar em sua vida. Tradução de Bruno Casotti. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

Charan, Ram. 10 atributos que todo líder tem que ter. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/10-atributos-que-todo-lider-tem-que-ter-segundo-ram-charan/>> Acesso 20 de junho de 2017.

CHARAM, Ram, DROTTER, Stephen e NOEL, James. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

Charan, Ram. **O líder criador de líderes**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

DOMINGUES, M. A. **Desenvolvimento e aprendizagem**: o que o seu cérebro tem a ver com isso. Canoas: Ulbra, 2007.

DUTRA, E. **Coaching**: o que você precisa saber. Mauad X. Rio de Janeiro, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In: XXXII ENANPANAD - ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 6-10 set. 2008. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=11031#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=11031#self)>. Acesso em: 10 fev. 2017

FLEURY, M. T. Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, 2001. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

KAPFENBERGER, Everton Luis. **Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências?** uma visão funcional. 2007. 48f. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13996/000649787.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 agosto 2016.

LOTZ, E. G. **Coaching e mentoring** Erika Lotz, Lorena Gramms. Curitiba: Intersaberes, 2014

MINOR, Marianne. Tradução de Luiz Frazão. **Coaching para o desenvolvimento:** habilidades para gerentes e líderes de equipes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Nunes, J.M.G. Apostila da Disciplina: Aprendizagem: Conceitos, Práticas e Técnicas. MBA FGV - Curso DHG 1/15. Rio de Janeiro. 2015.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.88-115.

Pinheiro, Romulo, **O papel do líder na execução do plano estratégico.** Disponível em: <[https://www.falconi.com/flcn\\_articles/o-papel-do-lider-na-execucao-do-plano-estrategico/](https://www.falconi.com/flcn_articles/o-papel-do-lider-na-execucao-do-plano-estrategico/)> Acesso em 20 de março de 2017

Ridávia Correa Drummond de Alvarenga Neto; Ricardo Rodrigues Barbosa; Heitor José Pereira. – Gestão do conhecimento ou gestão de organizações na era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realizada brasileira. <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/01.pdf>. Perspectivas em Ciência da informação, v. 12, n.1, p. 5-24, jan./abr. 2007.



Rocha, E.F. Abril, 2012. – Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto. <[http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/textos\\_ead/1102/2013/06/http://www.abed.org.br/arquivos/os\\_10\\_pressupostos\\_andragogicos\\_enilton.pdf](http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/textos_ead/1102/2013/06/http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_enilton.pdf)>

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-54.