

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNA ANGELA SANTOS

***COACHING E MENTORING* COMO PRÁTICAS DE  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDOS  
DE CASOS EM EMPRESAS PÚBLICAS PAULISTAS**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2015

BRUNA ANGELA SANTOS

**COACHING E MENTORING COMO PRÁTICAS DE  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDOS  
DE CASOS EM EMPRESAS PÚBLICAS PAULISTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Organizações

**Orientador:** Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

Sa59c Santos, Bruna Angela  
Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento: estudos de casos em empresas públicas paulistas / Bruna Angela Santos. 2015.  
139 p.

Dissertação (mestrado em Administração) --Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2015.  
Orientação : Márcio Shoiti Kuniyoshi.

1. Coaching 2. Mentoring 3. Gestão do conhecimento 4. Compartilhamento do conhecimento 5. Empresas públicas paulistas  
I. Título.

CDD 658

A dissertação de mestrado sob o título “**COACHING E MENTORING COMO PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDOS DE CASOS EM EMPRESAS PÚBLICAS PAULISTAS**”, elaborada por BRUNA ANGELA SANTOS, foi apresentada e aprovada em 19 de agosto de 2015, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Coordenador do PPGA e Titular/UMESP) e o Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar (Titular/Uninove).

---

**Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi**  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

---

**Prof. Dr. Almir Martins Vieira**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

**Programa:** Pós-Graduação em Administração

**Área de Concentração:** Gestão de Organizações

**Linha de Pesquisa:** Gestão de Organizações

*Dedico este trabalho a minha família.*

## AGRADECIMENTO

*Primeiramente agradeço a Deus por permitir que eu pudesse construir um belo caminho até aqui, cheio de curvas desafiantes, porém com pessoas que torcem por mim.*

*Ao meu orientador, agradeço pela confiança que depositou em mim todo esse tempo, pela brilhante orientação. Obrigada por me guiar neste caminho curto, mas tão intenso.*

*À minha família, por porto seguro. Minha mãe pelo simples fato de ser minha mãe, meu irmão querido, por me considerar como sua segunda mãe. Minha irmã, Sheila, que além do laço de sangue, temos o laço do coração, mais que amiga, irmã, companheira, uma pessoa que me encoraja, me apoia e me serve como fonte de inspiração. E à minha, hoje pequena, sobrinha Rhyana que apesar da idade, compreendeu que não podíamos brincar de “golfe” porque a tia tinha “lição de casa” para fazer, mas sempre demonstrou seu amor por mim, mesmo com minhas ausências.*

*Às minhas mais que amigas, irmãs de coração, Ana Rúbio, Regina Tribia e Mariana Danelluci, que me aceitaram em suas vidas e me enchem de amor, que aguentaram minhas recusas de passeios e conversas e ainda me apoiaram na finalização do curso como um todo.*

*Agradeço às minhas amigas que riram, choraram e me apoiaram em vários momentos de minha vida, Eliana Vieira, Geiza Bogado e Renata Gava.*

*E, agradeço também, a todos que torcem por mim.*

*Tudo posso naquele que me fortalece.*

*Filipenses 4:13*

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as principais razões pelas quais as empresas públicas paulistas utilizam *coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento de conhecimento. No ano de 2009, foi instituído 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. Kuniyoshi e Santos (2007) realizaram uma pesquisa, na qual identificaram práticas e iniciativas de gestão do conhecimento adotadas por algumas empresas, dentre elas, *coaching* e *mentoring*. As práticas são processos que necessitam de investimento não somente financeiro, mas de tempo e pessoas adequadas, por serem processos mais complexos, instigam a investigação de ações no contexto organizacional de empresas públicas. Este estudo busca contribuir para o desenvolvimento de estudos na área pública. O método utilizado neste estudo de abordagem qualitativa é do tipo exploratória. O objeto desta pesquisa foram as empresas públicas paulistas, que, atualmente, somam 21. Foi realizado estudo de caso, com entrevista e análise documental em duas destas empresas, A Sabesp, empresa do segmento de saneamento de água e esgoto, teve como objetivo analisar a prática de *coaching* e, o Instituto de Pesquisa Tecnológicas (IPT), referência nacional em metrologia, teve como objetivo analisar a prática de *mentoring*. 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. No caso da Sabesp, a prática de *coaching* é utilizada como uma das atividades dentro de dois programas, visando desenvolver o capital humano como força competitiva. O IPT teve como objetivo da aplicação do programa de *mentoring*, especificamente, o compartilhar conhecimento tácito. Foi constatado que as práticas de *coaching* e *mentoring* podem ser utilizadas como recurso capaz de tornar a empresa singular perante as demais, mesmo empresas públicas não tendo foco em competitividade, mas utilizam o conhecimento de forma estratégica para melhorar a qualidade de atendimento à sociedade.

**Palavras-chave:** *coaching*, *mentoring*, gestão de conhecimento, compartilhamento do conhecimento, empresas públicas paulistas.



## ABSTRACT

The research aimed to analyze the main reasons why state-owned enterprises (SOEs) from São Paulo-Brazil use coaching and mentoring as a knowledge sharing practice. The 2009 decree No. 53963, sanctioned by the Governor of São Paulo established the Knowledge and Innovation Management Policy for SOEs. Kuniyoshi and Santos (2007) conducted a research, in which identifies practices and knowledge management initiatives adopted by some companies, among them, coaching and mentoring. The practical process requires not only financial investment but time and adequate people, thus instigates research actions in the organizational context of the SOEs. This study seeks to contribute to the development of studies in the public area. The method used in this qualitative study is exploratory type. The object of this research were the São Paulo SOEs, that currently add up to 21. We conducted a case study with interview and document analysis in two of these SOEs, Sabesp, company sanitation sector water and sewage, aimed to analyze the coaching practice and the Institute for Technological Research (IPT), national reference metrology, aimed to analyze the practice of mentoring. Since there are no exclusive practices to Knowledge Management, and the success of a practice is related to the context in which it operates. In the case of Sabesp, the coaching practice is used as one of the activities within both programs, aimed at developing human capital as a competitive force. IPT aimed at the implementation of mentoring program, specifically the sharing tacit knowledge. It has been discovered that coaching and mentoring practices are used as a way of making a company unique before others, even SOEs with no focus on competitiveness, but they use knowledge strategically to improve the quality of service to society.

**Keywords:** coaching, mentoring, knowledge management, knowledge sharing, São Paulo public companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características de dado, informação e conhecimento.....	24
Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento.....	27
Figura 3 - Modelo SECI.....	29
Figura 4 - Dimensões organizacionais e as práticas e iniciativas de gestão de conhecimento.....	38
Figura 5 - Estrutura conceitual para <i>coaching</i> executivo de sucesso.....	44
Figura 6 - Contextos das diferenças entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dois tipos de conhecimento.....	26
Quadro 2 - Definições acadêmicas de <i>coaching</i> .....	41
Quadro 3 - Definição do mercado profissional sobre <i>coaching</i> .....	42
Quadro 4 - Vantagens do <i>coach</i> interno e do externo.....	45
Quadro 5 - Desvantagens do <i>coach</i> interno e do externo.....	46
Quadro 6 - As vantagens de mentor interno e externo.....	50
Quadro 7 - Benefícios do <i>mentoring</i> .....	51
Quadro 8 - Diferenças entre <i>coaching</i> e outras práticas.....	52
Quadro 9 - Diferenças entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> .....	53
Quadro 10 - Semelhanças entre os projetos de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> .....	93
Quadro 11 - Diferenças entre os programas com a prática de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Implantação de práticas de GC em empresas públicas.....	56
Tabela 2 - Alcance esperado das práticas implantadas de GC em empresas públicas.....	56
Tabela 3 - Mapeamento das práticas e iniciativas que contribuem para o compartilhamento de conhecimento das empresas públicas paulistas.....	63
Tabela 4 - Quantidade de práticas mapeadas por empresa.....	65
Tabela 5 - Quantidade de práticas mapeadas por grupo.....	66

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

**Cgcre** - Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro

**FCAV** - Fundação Carlos Alberto Vanzolini

**GC** - Gestão do Conhecimento

**IBC** - Instituto Brasileiro de *Coaching*

**ICF** - *International Coach Federation* (Federação Internacional de *Coach*)

**Inmetro** - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

**KBV** - *Knowledge-Based View* (Visão baseada em conhecimento)

**RBV** - *Resource-Based View* (Recurso baseado em conhecimento)

**SBCoaching** - Sociedade Brasileira de *Coaching*

**SLAC** - Sociedade Latino Americana de *Coaching*

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.3 OBJETIVOS .....	21
1.3.1 Geral.....	21
1.3.2 Específicos .....	21
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 CONHECIMENTO .....	23
2.1.1 Diferenças entre dado, informação e conhecimento .....	23
2.1.2 Conceito e tipos de conhecimento .....	25
2.2 VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO (KBV) E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.2.1 Gestão do conhecimento na esfera pública .....	32
2.2.2 Gestão do Conhecimento e as práticas de compartilhamento do conhecimento..	34
2.3 COACHING E MENTORING COMO PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	39
2.3.1 <i>Coaching</i> .....	39
2.3.2 <i>Mentoring</i> .....	48
2.3.3 Diferenças entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> .....	51
2.3.4 <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> como práticas de compartilhamento de conhecimento na esfera pública .....	55
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>59</b>
3.1 MÉTODO .....	59
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	61
3.3 ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE PESQUISA.....	67
3.3.1 Instrumento de coleta .....	68
3.4 ANÁLISE DOCUMENTAL – SEGUNDO ARTEFATO DE VERIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIA.....	70
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	71

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS</b> .....	<b>72</b>
4.1 ESTUDO DE CASO EMPRESA SABESP .....	72
4.1.1 Bloco I – Apresentação da empresa Sabesp .....	72
4.1.2 Bloco II – Identificação da prática, razão da adoção e etapas.....	74
4.1.3 Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção da prática e fatores que dificultaram a adoção da prática .....	76
4.1.4 Bloco IV – Resultados esperados da adoção da prática .....	78
4.1.5 Conclusão do caso .....	80
4.2 ESTUDO DE CASO DO IPT.....	82
4.2.1 Bloco I – Apresentação da empresa e entrevistada .....	82
4.2.2 Bloco II – Identificação da prática, razão da adoção e etapas.....	84
4.2.3 Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção da prática e fatores que dificultaram a adoção da prática .....	86
4.2.4 Bloco IV – Resultados esperados da adoção da prática .....	90
4.2.5 Conclusão do caso .....	92
4.3 ANÁLISE DAS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DOS CASOS .....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>102</b>
<b>APÊNDICE 1 – Carta de apresentação aos participantes da entrevista</b> .....	<b>113</b>
<b>APÊNDICE 2 – Instrumento de Coleta – Roteiro de entrevista</b> .....	<b>114</b>
<b>APÊNDICE 3 – Entrevista Sabesp</b> .....	<b>115</b>
<b>APÊNDICE 4 – Entrevista IPT</b> .....	<b>124</b>
<b>APÊNDICE 5 – Carta de autorização de divulgação do nome e dados da empresa entrevistada</b> .....	<b>135</b>
<b>ANEXO 1 – DECRETO Nº 53.963/2009 - Política de Gestão do Conhecimento e Inovação</b> .....	<b>136</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade, as organizações e as pessoas passam por transformações contínuas. O surgimento e o desenvolvimento tecnológico, nomeado de a Era da Inteligência em Rede, influenciaram o comportamento de governos na gestão das empresas e na vida dos cidadãos, permitindo a comunicação de forma rápida e direta e gerando mudanças na economia, política e sociedade (TAPSCOTT, 1997).

A convergência das tecnologias de informação e comunicação permitiu que mercados se integrassem. Sendo assim, a competição se acirrou de forma globalizada, havendo propagação de inovações e transformações mundiais por meio da expansão de produtos, competências e informações sem restrições geográficas (TAPSCOTT, 1997; OLIVEIRA; KOVACS; MORAES, 2006; CARDOZO; GOMES, 2012).

Da perspectiva das organizações, estas, cada vez mais, procuram se adaptar, melhorar continuamente e inovar como meio de evitar a obsolescência. A sobrevivência neste contexto pode ser conquistada na obtenção de vantagem competitiva perante os concorrentes, em que é necessário maior grau de informação, demandando, portanto, conhecimento.

Entretanto, “os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional dependerão de aspectos e decisões da gestão estratégica” (BRITO; BRITO, 2012, p. 72), e, dessa forma, exige-se preparação dos gestores para enfrentar um contexto cada vez mais competitivo, complexo e dinâmico.

De acordo com Oliveira Jr, Fleury e Child (2001, p. 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, que é um recurso valioso” (CARVALHO, 2008, p. 3).



A partir do momento em que a empresa passa a abordar o conhecimento como recurso, este pode ser gerenciado de forma estratégica, com parâmetros, sendo possível desenvolver práticas e processos (WERNERFELT, 1984; EISENHARDT; SANTOS, 2002; KUNIYOSHI et al., 2013).

O conhecimento é um alicerce fundamental para as organizações, já que este 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. Os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) nomeiam esse processo de “compartilhamento e distribuição do conhecimento” e explicam:

[...] que não se trata apenas da distribuição mecânica de conhecimento empacotado de um ponto central de coordenação. Pelo contrário: o conhecimento é uma mercadoria que normalmente só é transferida em trocas pessoais entre indivíduos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 136).

Nesse sentido, para que haja o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos de forma efetiva, passa a ser imprescindível uma estratégia facilitadora neste processo, com uso de práticas e iniciativas adequadas, que permitam preparar os funcionários tanto para compartilhar, quanto para receber o conhecimento.

Os responsáveis por esse processo precisam ter competências essenciais de acordo com o propósito organizacional, na busca de um desempenho superior à média do mercado para tornar a empresa ímpar diante das demais.

Para que isso aconteça, um conjunto de práticas e iniciativas de gestão de conhecimento pode ser adotado pela organização. As autoras Maltbia, Marsick e Ghosh (2014) destacam que a prática de *coaching* está entre as cinco mais utilizadas para o desenvolvimento de lideranças. No Brasil, *coach* é uma profissão crescente em média 20% ao ano (INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2015).

A noção de *coaching* como uma atividade de desenvolvimento de pessoas na literatura da Administração não é um fenômeno recente. Em estudos seminais sobre funções gerenciais (MACE; MAHLER, 1958; MINTZBERG, 1973, 1990, 1994), o *coaching* foi visto principalmente como uma técnica que os gerentes podiam utilizar para corrigir deficiências no desempenho das tarefas dos funcionários.

Recentemente, o *coaching* também passou a ser visto como uma prática voltada para facilitar o processo de aprendizado, com o objetivo de preparar os jovens profissionais para assumir altas posições executivas no futuro da organização (ELLINGER; BOSTROM, 1999; EVERED; SELMAN, 1989; FELDMAN, 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 adequa à situação por ser aplicada a profissionais dentro da mesma organização, em que o funcionário veterano, por conhecer bem a cultura da organização, aconselha ou orienta o profissional menos experiente (HIGGINS; KRAM, 2001; LOTZ; GRAMMS, 2014).

Tais práticas contribuem com a relação do funcionário com superiores, pares e subordinados, sendo essenciais para o colaborador, tanto do ponto de vista pessoal, como profissional, durante todo o desenvolvimento de sua carreira e não somente em períodos de transição. Contudo, esses métodos auxiliam os executivos no processo de análise e na busca de alternativas práticas para a superação de desafios do contexto organizacional (SILVA, 2010; FERREIRA; CASADO, 2010; KISHORE, 2013).

O *coaching* e *mentoring* sendo meios estratégicos para superar tais desafios, contribuem como recursos para compartilhar o conhecimento, partindo da *knowledge based view* (visão baseada no conhecimento) quando Gaspar (2011, p.4) informa “a

importância da *knowledge based view* (visão baseada no conhecimento), ao considerarem o conhecimento como um recurso estratégico à empresa” (GASPAR, 2011, p.4).

Dessa forma, esta pesquisa pretende compreender as razões pelas quais as empresas públicas utilizam as práticas de *coaching* e *mentoring* para compartilhar o conhecimento com seus funcionários. Especificamente no caso das empresas públicas, acredita-se que o objetivo dessas organizações é se tornarem mais eficientes e eficazes para prestarem melhores serviços à sociedade.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações privadas utilizam o conhecimento estrategicamente voltado à competitividade. Como abordaram os autores Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 18), “ativos invisíveis, como conhecimento organizacional, não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores”.

Não tendo foco em competitividade, as organizações públicas utilizam o conhecimento “para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população” (BATISTA, 2012, p. 18), e o elemento “conhecimento” passa a ser fundamental, havendo necessidade de priorizar a criação e o compartilhamento deste (CARLOS, 2014).

Empresas públicas são organizações de característica privada, que existem para suprir uma necessidade do governo, por isso todo o capital é provido pela União, sem a necessidade de submeter-se hierarquicamente ao Estado, como, por exemplo, a algum segmento de Ministério.

Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por Lei para a exploração de atividade econômica, que o Governo seja levado a exercer por contingência ou conveniência administrativa, podendo

revestir-se de qualquer uma das formas admitidas em direito. (BRASIL, DECRETO LEI Nº 200/1967, ART. 5º, INCISOS II).

Dessa forma, organizações públicas também precisam estabelecer uma estratégia bem estruturada e similar à das empresas privadas. Adotar conhecimento como recurso lhes dá poder de gerenciá-lo, como foi visto anteriormente, podendo estabelecer parâmetros e permitindo, assim, o desenvolvimento de práticas e processos (WERNERFELT, 1984; EISENHARDT; SANTOS, 2002; KUNIYOSHI et al., 2013).

Motta (2013) 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” (MOTTA, 2013, p. 85). 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, com o objetivo de fomentar:

I – a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão e à sociedade; II – a promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito; III – o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais; IV – o desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e intergovernamental, com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade; V – a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores; VI – a promoção da adoção e capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da Internet para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação; VII – a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação (SÃO PAULO, DECRETO Nº 53.963, 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.

Batista et al. (2005) realizaram uma pesquisa sobre implementação de práticas de gestão do conhecimento em administração direta e empresas estatais do executivo federal brasileiro.

Entende-se por práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento todas as ferramentas, tecnológicas, estratégias, políticas e técnicas que auxiliem pessoas (colaboradores) das empresas nos processos de identificação, criação, captura, seleção, aquisição, disseminação e compartilhamento, uso e reuso do conhecimento corporativo (KUNIYOSHI, 2008, p. 13).

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.

As práticas de *coaching* e *mentoring* são processos que necessitam de investimento não somente financeiro, mas de tempo e pessoas adequadas. Por serem processos mais complexos, instigam a investigação de ações no contexto organizacional de empresas públicas.

Perante esta abordagem, as empresas públicas passam a ser o objeto desta pesquisa, que foi delimitada à esfera estadual, devido ao decreto, assim como à dimensão temporal de 2009 até 2014, período após a implementação do decreto nº 53.963/2009.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto acima, para obter a compreensão da utilização das técnicas de *coaching* e *mentoring* como processos de compartilhamento de conhecimento, na visão baseada em conhecimento (KBV), em empresas públicas paulistas, apresenta-se a seguinte questão, que norteará esta pesquisa:

**Como e por que as práticas de *coaching* e *mentoring* se relacionam como prática de compartilhamento do conhecimento nas empresas públicas paulistas?**

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos de um estudo, a serem alcançados por meio da pesquisa, são elaborados com o intuito de responder o problema de pesquisa formulado de acordo com a justificativa exposta. Portanto, é primordial que haja total concordância entre objetivos, problema e justificativa.

### 1.3.1 Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as principais razões para as empresas públicas paulistas utilizarem as práticas de *coaching* e *mentoring* como prática de compartilhamento do conhecimento.

### 1.3.2 Específicos

Para atingir o objetivo geral, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar se o propósito da adoção das práticas de *coaching* ou de *mentoring* nas empresas públicas paulistas e os seus principais objetivos teve como fator motivador o decreto nº 53.963 /2009 de Gestão do Conhecimento e Inovação;
- b) Identificar fatores que contribuem para o *coaching* ou o *mentoring* ser uma prática de compartilhamento de conhecimento importante e estratégica para a gestão de conhecimento nas empresas públicas paulistas;
- c) Identificar fatores que dificultam a prática do *coaching* ou do *mentoring* nas empresas públicas paulistas;
- d) Analisar os principais resultados auferidos do processo de *coaching* ou de *mentoring* nas empresas públicas paulistas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Nas últimas décadas, houve grandes avanços nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento e de práticas de *coaching* e *mentoring*, contribuindo para o desenvolvimento de organizações privadas.

Este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de organizações públicas, visto que assume as empresas públicas paulistas como objeto de pesquisa, contribuindo também com o segundo objetivo do decreto nº 53.963/2009, que é a transparência da gestão pública e um fator de relevância social.

Para a Academia, a pesquisa contribui mostrando a realidade da aplicabilidade de conceitos e práticas em setores diferentes e agregando mais informações ao desenvolvimento do tema e avanço da teoria, tanto sobre o assunto “compartilhamento de conhecimento”, “empresas públicas paulistas”, quanto sobre *coaching* e *mentoring*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica contextualiza as vertentes conceituais desta pesquisa, com base nos autores seminais e na abordagem atual dos conceitos sobre conhecimento, gestão de conhecimento, compartilhamento do conhecimento e *coaching e mentoring*.

### 2.1 CONHECIMENTO

#### 2.1.1 Diferenças entre dado, informação e conhecimento

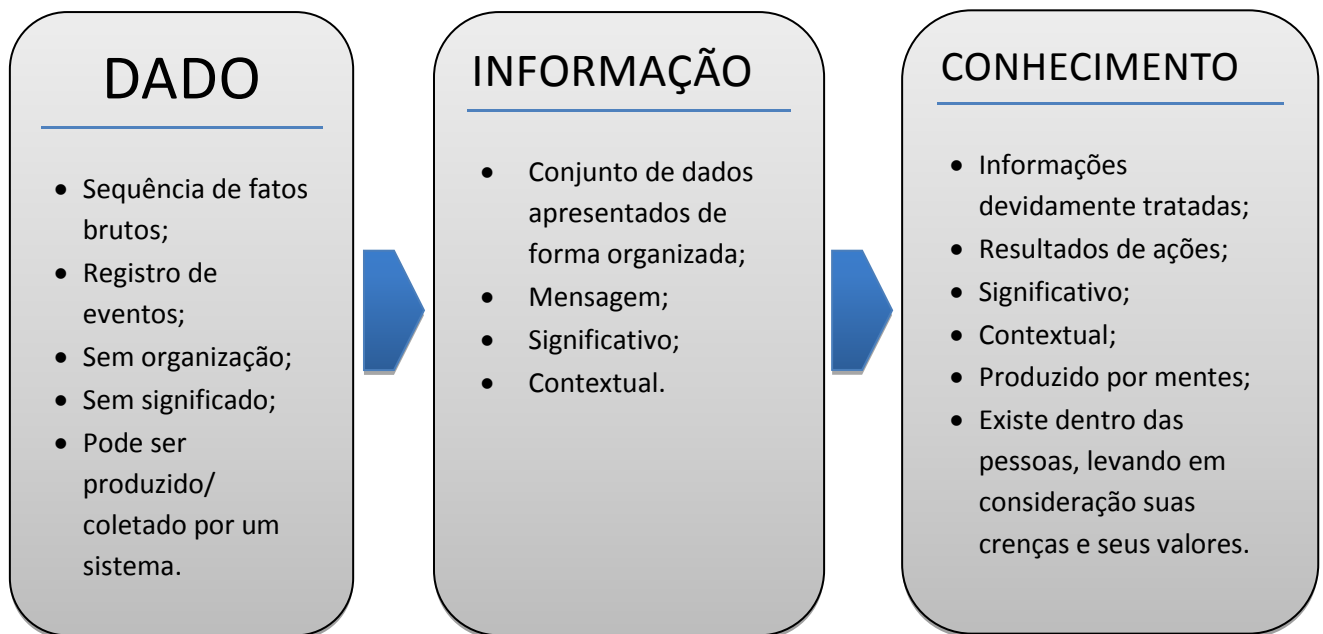
Embora pareça ser fácil definir conhecimento, muitas vezes o termo é confundido com informação ou até mesmo com dado. Portanto, antes da abordagem sobre esse conceito, é preciso deixar claro o que não é conhecimento. De forma simplificada e de fácil entendimento, na figura 1 é possível identificar quais são as características de dado, informação e conhecimento.

O dado trata-se de registro ou coleta de fatos. Por exemplo, o registro da quantidade de vendas em um mês. “Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 2).

Informação são os dados dispostos de forma organizada. Davenport e Prusak (2003) abordaram a informação como uma mensagem, com emitente, na qual se transmite os dados estruturados e em que o destinatário, ao receber a mensagem, pode entender de forma mais clara e objetiva. “Quando as informações são interligadas, estas podem ser chamadas de conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 23).



**Figura 1 Características de dado, informação e conhecimento**



Fonte: Adaptado de Carvalho (2012); Davenport e Prusak (2003)

O conhecimento “diz respeito a *crenças e compromissos*” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63), sendo somente produzido por pessoas, pois se trata de “uma função, de uma atitude, perspectiva ou intenção específica” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Os autores Davenport e Prusak (2003, p. 8) afirmam que “pode ser difícil observar o ponto exato em que dados se tornam informação e conhecimento, porém é fácil verificar sua ascensão na cadeia”. Esse fato pode ocorrer principalmente porque nem todos os dados e conhecimentos e nem todas as informações estão registradas em papel e eletronicamente, e sim em práticas informais não descritas ou em produtos (POSSOLLI, 2012).

### 2.1.2 Conceito e tipos de conhecimento

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) informam que “a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos”, entretanto, desde o período grego, o conhecimento é alvo de estudo, tendo sido introduzido na época por Platão<sup>1</sup>, que considerava o conhecimento uma “crença verdadeira justificada”, ganhando força, depois, na época de Descartes<sup>2</sup>, com seu método científico de provar para considerar algo verdadeiro, ampliado cientificamente na Revolução Industrial (GASPAR, 2010).

Atualmente, o conhecimento é visto como capacidade intelectual, sendo fonte de poder econômico de uma empresa, tendo mais valor do que ativos imobilizados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e pertencendo às pessoas que atuam dentro das organizações. Ou seja, não estando presente somente em processos e práticas descritos em documentos (SANTIAGO JÚNIOR, 2004).

O conhecimento está incorporado na mente das pessoas, que trazem consigo “experiências anteriores, *insights*, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito” (CARVALHO, 2012, p. 9), e “faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Devido a esse fato, “o conhecimento é um termo fluido e difícil de ser definido” (SPENDER; 2001; p. 27) e ao mesmo tempo paradoxal, pois, embora seja visto como um ativo intelectual, é um ativo não consumível, que não se perde ao ser transferido. Apesar de abundante, o uso do conhecimento é escasso e, apesar de valioso, não fica armazenado na organização; ele é levado com as pessoas no fim do dia (DALKIN, 2005).

Para que seja possível reter o conhecimento dentro da organização, “entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido

---

<sup>1</sup> Platão (427-347 a.C.): Filósofo e matemático, viveu na Grécia antiga e fundou a Academia de Atenas, primeira instituição de educação superior no mundo ocidental.

<sup>2</sup> Descartes (1596-1650): Filósofo, físico e matemático. Considerado o pai da matemática e filosofia moderna, criador do método cartesiano e da frase “Penso, logo existo”.

na empresa é ponto de partida para um resultado superior” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 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.

No quadro 1, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) abordam os dois tipos de conhecimento.

**Quadro 1 Dois tipos de conhecimento**

<b>Conhecimento tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo); Conhecimento simultâneo (aqui e agora); Conhecimento análogo (prática).	Conhecimento da racionalidade (mente); Conhecimento sequencial (lá e então); Conhecimento digital (teoria).

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

O próprio nome é interpretável. O conhecimento “explícito”, ou tangível, é o conhecimento formal e sistemático, permissível de ser codificado pela organização e que pode ser transmissível e compartilhado por números, fórmulas, manuais, entre outros, sendo, dessa forma, considerado mensurável (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CARVALHO, 2012).

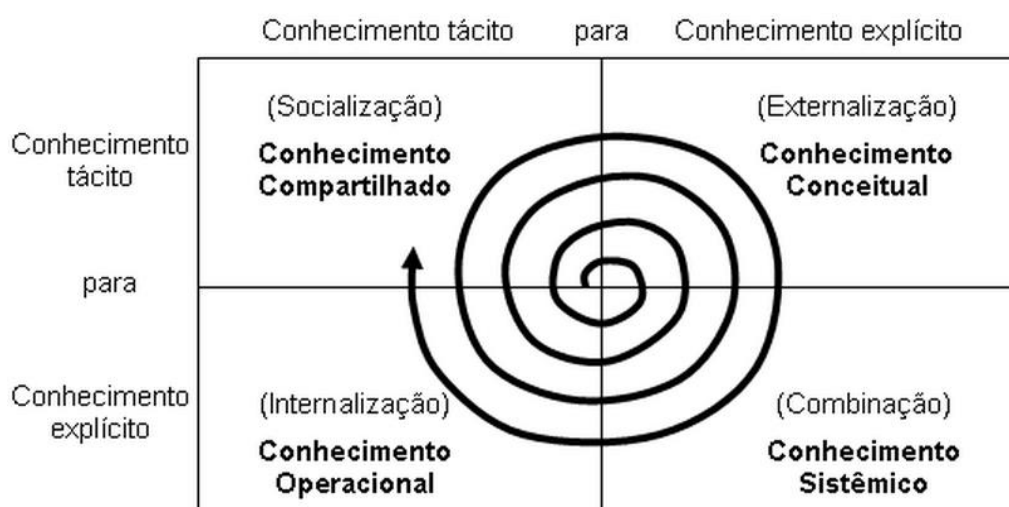
O conhecimento “tácito”, por estar contido no indivíduo e requerer compreensão de um contexto específico, influenciado por suas crenças e valores arraigados, não é palpável e facilmente explicável (ANGELONI, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CARVALHO, 2012), entretanto “valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 13).

“O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistêmica” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

O conhecimento não é somente tácito ou explícito; o conhecimento é tanto tácito quanto explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CARVALHO, 2012). O conhecimento tácito é abstrato e dependente dos indivíduos que fazem parte do processo, que, por sua vez, precisa ser transmitido para dentro da organização, ou seja, convertendo o conhecimento explícito de forma subjetiva em seu entendimento.

Dessa forma, ambos os conhecimentos (tácito e explícito) se fazem necessários para a criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A interação entre os dois tipos de conhecimento permite que ocorra a criação do conhecimento, abordado pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) como “conversão do conhecimento”. Pode-se observar na figura 2 que há quatro formas de conversão do conhecimento.

**Figura 2 Modos de conversão do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

A primeira conversão é a socialização (tácito-tácito). Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) observam que esse “campo” desenvolve a interação do conhecimento tácito entre os indivíduos, facilitando o compartilhamento de experiências “por meio da observação, da imitação e da prática” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 148).

O segundo modo é a externalização (tácito-explicito), em que o conhecimento conceitual é compartilhado de forma não clara, por meio de comunicação difícil de ser transmitida, usando-se metáforas e analogias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ANGELONI, 2002).

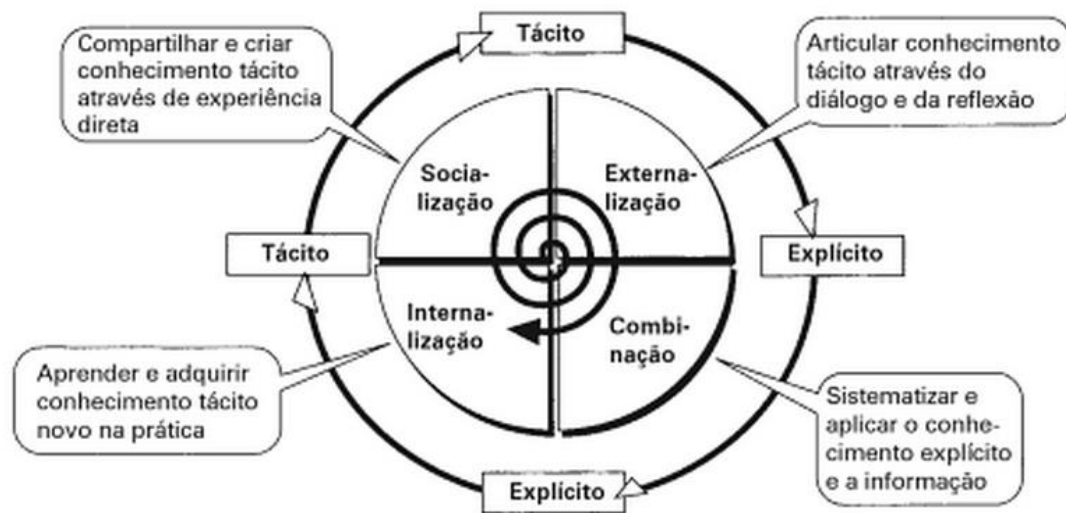
A combinação (explícito-explicito) é o terceiro modo, que conduz a um novo conhecimento por meio do conhecimento recém-criado, agregando diferentes conjuntos de conhecimento já existentes de forma explícita (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

O quarto modo é a internalização (explícito-tácito), que está ligada ao fazer e aprender. É a conversão do conhecimento explícito em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ANGELONI, 2002).

Esses modos são experiências individuais. Neles, a criação de conhecimento é composta pelo processo social entre os indivíduos, portanto, esse modelo de conversão deve ser entendido como um processo que amplia, para toda a organização, o conhecimento criado por esses indivíduos, tornando pública uma parte da rede do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os autores nomeiam o ciclo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, em modelo SECI (figura 3), com o mesmo significado, mostrando a amplificação do conhecimento e passando por todos os modos.

**Figura 3 Modelo SECI**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

O conhecimento por si só não se cria no âmbito organizacional. Entende-se “por criação do conhecimento organizacional [...] a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1).

O conhecimento pode ser criado e desenvolvido dentro de uma organização. Algo tão complexo assim só teria valor se agregasse mais valor à organização, portanto “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 a vantagem competitiva” (CARVALHO, 2008, p. 4).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO (KBV) E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Visão Baseada em Conhecimento (Knowledge-Based View - KBV) advém da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV). Considerado precursor dessa teoria, por lançar o artigo intitulado “A Resource-Based View of the

Firm”, Wernerfelt (1984) mostra uma abordagem indicando a importante relação entre recursos e produtos. “A lógica dominante na RBV parte do pressuposto da heterogeneidade e imobilidade de recursos” (POPADIUK; RICCIARDI, 2011, p. 194).

Em um estudo feito por Machado (2013, p. 3), o autor concluiu que “a *resource-based view* (RBV) é uma teoria que defende que os recursos, as capacidades e as diferentes formas que estas são combinadas, são responsáveis pela diferença no desempenho das empresas”. Wernerfelt (1984) contribuiu com a informação acima, quando aborda estratégias empresariais em termos de recursos e não somente de produtos.

Precursor da abordagem da visão baseada em conhecimento (KBV), Grant (1996) explicou em seus estudos que o surgimento da abordagem da KBV não era ainda uma teoria, pois tinha como base interesses estabelecidos em incerteza e em informações, com várias correntes de pensamento mais recentes sobre a empresa.

Grant (1996) explicou ainda que à medida que foca o conhecimento como um recurso estrategicamente importante para empresa, este acaba sendo consequência da RBV e corroborando essa abordagem. Os autores Blome, Schoenherr e Eckstein (2014) reconhecem que a RBV pode ser considerada base para a KBV.

Eisenhardt e Santos (2002) apontam que alguns pesquisadores argumentam que a KBV é uma consequência do pensamento da RBV, em que o conceito de recursos é estendido para incluir ativos intangíveis e KBV seria apenas uma rotulagem do pensamento RBV.

Os autores Eisenhardt e Santos (2002) apresentaram também outros pesquisadores, que têm a visão do KBV como uma extensão útil de aprendizagem organizacional, que leva a novos *insights* sobre o funcionamento organizacional.

Os autores Eisenhardt e Santos (2002) explicaram, ainda, que a aprendizagem organizacional é parte do alicerce que sustenta o pensamento baseado no conhecimento. Aprender pode ser definido como o processo pelo qual a informação nova é incorporada no comportamento dos agentes, alterando seus

padrões na forma de agir e, possivelmente, mas não sempre, levando aos melhores resultados.

Hartmann (2004) apontou que o conceito de aprendizagem tem que ser uma parte totalmente integrada à KBV. Entretanto, outros fatores englobam a KBV, como a vantagem competitiva sustentável e o quanto uma empresa pode manter sua vantagem em relação à concorrência por longo prazo.

Gaspar (2010, p. 21) atesta que “os autores exploram a importância da *knowledge-based view* (visão baseada no conhecimento), ao considerarem o conhecimento como um recurso estratégico à empresa”. Ao considerar o conhecimento como um recurso qualquer, surge a necessidade de gerir o conhecimento (FERRARESI, 2010). Entretanto, Ferraresi et al. (2014) alertam que:

Conhecimento em si não é gerenciável em sentido estrito. Daí o termo "gestão do conhecimento" pode ser interpretado como alternativa à "gestão do conhecimento", isto é, uma filosofia gerencial que está focada no conhecimento como um recurso estratégico [...], é possível gerenciar os ativos intelectuais, capacidades organizacionais e processos com foco no desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem (FERRARESI et al., 2014, p. 203).

É importante destacar a diferença entre estratégia e gestão, sendo que estratégia é um conjunto de metas e decisões, adotadas pelas empresas em longo prazo, no qual se exige um comportamento para alcance dos objetivos (CHANDLER, 1962; SIMON, 2003). “A estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER, 1999, p. 41). Portanto:

A estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a consequente tradução da melhoria de processos e produtos. Ou seja, para ser eficaz, a gestão do conhecimento necessita de um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento da inteligência da empresa e a implementação dos objetivos estratégicos (FERRARESI et al., 2014, p. 221).

Carvalho (2008) alerta sobre o foco na criação de estratégias baseado somente no conhecimento. Para o autor, “é fundamental avaliar o papel do



conhecimento em relação à estratégia e necessário que os gerentes adotem um referencial prático” (CARVALHO, 2008, p. 5).

Gaspar (2010, p. 22) declara que a gestão do conhecimento “é desempenhada a partir de um conjunto de práticas e ferramentas voltadas para essa finalidade”, sendo que “a gestão do conhecimento se baseia em práticas e processos estruturados que visam melhor gerir o recurso conhecimento” (GASPAR, 2010, p. 22).

### 2.2.1 Gestão do conhecimento na esfera pública

Coelho (2004) reforça a informação abordada anteriormente de que a gestão do conhecimento em organizações públicas está relacionada ao atendimento das demandas da sociedade e das organizações privadas, tendo como objetivos a lucratividade dos empreendimentos. Batista (2004) assume que:

O papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial (BATISTA, 2004, p. 10).

Corroborando, os autores Stil, Kern e Pacheco (2008) afirmam que, em esfera pública, a abordagem de gestão de conhecimento é diferenciada, pois o objetivo se trata de efetividade para a sociedade. Os autores apontam que a:

Gestão do Conhecimento nas organizações públicas devem ser formuladas com o objetivo duplo de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações, ao mesmo tempo em que, assim o fazendo, promovam novos meios de interação com a sociedade, chamando-a a participar do processo de construção do conhecimento coletivo (STIL; KERN; PACHECO, 2008, p. 160).

Batista (2012) justifica ainda que a gestão do conhecimento em organizações públicas contribui para “enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão, e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 40).

A necessidade fica mais evidente quando De Angelis (2014) aponta três razões para as organizações públicas se envolverem com gestão do conhecimento:

Em primeiro lugar, as organizações estão enfrentando ambientes diversos e turbulentos que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender às maiores e diversas necessidades dos cidadãos. Em segundo lugar, com a revolução das TIC<sup>3</sup> e a consolidação do fato de que o conhecimento é o insumo estratégico da produção na Economia do Conhecimento, as competências das pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias. Em terceiro lugar, a exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos tornou-se essencial para a administração pública que busca novos modelos para modernizar a sua gestão (DE ANGELIS, 2014, p. 138).

O reconhecimento da gestão de conhecimento em organizações públicas já foi feito, entretanto, do reconhecimento à implantação de ações, ainda há um longo caminho a percorrer, até porque o “envelhecimento de funcionários e o volume mais rápido de negócios também criam novos desafios para a preservação da memória institucional e a formação de novos funcionários” (DE ANGELIS, 2014, p. 140).

Reconhece a autora Neves (2014) que, diante do novo cenário, diferentemente do setor privado, o setor público precisa de “recalibragem organizacional dos governos, com vistas a priorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento” (NEVES, 2014, p. 66). O processo de implementação já ocorre, perceptivelmente, não como no setor privado, como exposto pela autora Neves (2014). Entretanto, Batista (2004) afirma que:

Práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos — com a utilização de técnicas e ferramentas —

---

<sup>3</sup> TIC: Tecnologia de Informação e Comunicação.

que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento (BATISTA, 2004, p. 7).

Em suas pesquisas, Batista (2004) identificou que, na “análise do PPA<sup>4</sup> 2000-2003, existe uma relação direta entre as deficiências gerenciais das organizações públicas e o êxito dos programas” (BATISTA, 2004, p. 8).

Angeloni (2008), com sua pesquisa sobre gestão do conhecimento no Brasil, 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 em/e por todas as empresas” (ANGELONI, 2008, p. 24).

### 2.2.2 Gestão do Conhecimento e as práticas de compartilhamento 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, p. 52).

Cada empresa possui um conhecimento diferenciado uma das outras, 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, p. 25).

Em relação ao conhecimento tácito, “talvez nem o detentor saiba que o possui, até que alguém lhe faça perguntas” (STEWART, 2002, p. 303). Entretanto, o conhecimento não fica retido unicamente com o funcionário, ele “é transferido nas organizações, quer gerenciamos ou não” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 107).

---

<sup>4</sup> Plano Plurianual: Consiste na principal ferramenta para a implementação do planejamento nas atividades governamentais de médio e longo prazo.

Stewart (2002) aborda que é algo natural as pessoas compartilharem seus pensamentos umas com as outras, “mas as melhores empresas em compartilhamento do conhecimento dispõem de algum tipo de mecanismo de forçação de barra” (STEWART, 2002, p. 303).

Todavia, o autor alerta que “não se pode forçar ninguém a compartilhar o conhecimento. O que se pode fazer é conceber um sistema que torne impossível para quem realmente quiser compartilhar perder-se uns dos outros” (STEWART, 2002, p. 303). Mesmo sendo natural o compartilhamento de conhecimento, “o simples fato de compartilhar, ser parte da natureza humana, não significa que o processo seja simples” (STEWART, 2002, p. 286).

Portanto, faz-se necessário compartilhar o conhecimento de uma forma estratégica, como apontam Davenport e Prusak (2003):

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 108).

Probst, Raub e Romhardt enfatizam que “umas das tarefas mais difíceis na gestão do conhecimento é distribuir conhecimento para as pessoas certas, ou disponibilizar o conhecimento organizacional no instante em que é necessário” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 136).

Isso porque “na prática, porém, é difícil localizar a linha divisória entre o conhecimento que está totalmente inserido num processo e o conhecimento humano tácito que mantém o processo operando” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 102).

Outra questão que deve ser levada em consideração é se realmente as organizações enxergam, de fato, o que sabem e o que não sabem, como Choo

(2012) apresenta a Janela de Johari<sup>5</sup>, afirmando que “pode ser aplicada para descrever a situação dos conhecimentos de uma organização sobre o que ela sabe” (CHOO, 2012, p. 47) e distinguindo como “i. Sabemos o que sabemos; ii. Sabemos o que não sabemos; iii. Não sabemos o que sabemos; iv. Não sabemos o que não sabemos” (CHOO, 2012, p. 47).

Para alcançar resultados positivos, é necessário que as organizações estejam cientes de que “o compartilhamento do conhecimento resulta de muitas iniciativas, não apenas de uma. É um processo confuso” (STEWART, 2002, p. 302).

Ao considerar essas informações, é possível perceber que o “conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 5).

Corroborando com a informação, Netto e Santos (2007) afirmam que:

Apesar do conceito de gestão do conhecimento ter surgido na última década, não se pode afirmar o mesmo das práticas gerenciais utilizadas como suporte. Nesse sentido, a forma e a intenção da implantação das práticas parecem ser uma importante linha de estudo (NETTO; SANTOS, 2007, p. 20).

Carvalho (2012, p. 32) afirma que as “práticas são profundamente relacionadas aos contextos nos quais elas ocorrem, e, conseqüentemente, ao conhecimento desse contexto”. Não existem práticas restritas à Gestão do Conhecimento, apenas “são práticas de gestão organizacional voltada para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações” (BATISTA, 2004, p. 8).

O autor complementa informando que “o sucesso da aplicação de uma prática está intimamente relacionado à especificidade do contexto no qual ela está inserida” (CARVALHO, 2012, p. 33).

---

<sup>5</sup> Janela de Johari: Modelo originalmente desenvolvido para capturar as dinâmicas da interação e da comunicação humana (CHOO, 2012, p.46).

Netto e Santos (2007) realizaram uma pesquisa com empresas de grande porte, e, entre as várias práticas de compartilhamento apontadas, as empresas designavam:

Pessoas com a incumbência do fortalecimento da gestão do conhecimento e compartilhamento, para atuarem como orientadores ou integrantes na realização da atividade de transferência do conhecimento, como os *coaching* e os *mentoring* (NETTO; SANTOS, 2007, p. 42).

Kuniyoshi e Santos (2007) mapearam práticas e iniciativas de gestão do conhecimento e abordaram essas práticas relacionadas com as dimensões organizacionais (processos, tecnologia, pessoas e cultura organizacional, estrutura e estratégia), conforme é possível verificar na figura 4.

**Figura 4 Dimensões organizacionais e as práticas e iniciativas de gestão de conhecimento**

	Identificação e criação	Codificação e validação	Organização	Compartilhamento	Disseminação	Uso e proteção
Estratégia	Aquisição de conhecimento		Plano de sucessão	Comunicação corporativa		
	Gestão da inovação			Benchmarking		
	Gestão por competências					
Estrutura	Centros de inovação		CKO ou CKM	Criação de espaços para socialização		
	Call center / help desk		Centro de Competências			
			Redes de Especialistas			
Pessoas e Cult. Org.		Mapeamento de Competências	Planos de Carreira	Coaching	Lições aprendidas	
		Mapeamento de Conhecimento	Sistema de Reconhecimento e Recompensa	Mentoring	Melhores práticas	
				Comunidades de prática		
				Educação Corporativa	Story Telling	
Tecnologia	Banco de conhecimento					Sumarização
	Gestão de conteúdo			Repositórios de documentos		Inventários
	Ferramentas de busca			Reuniões / conferências eletrônicas		Mapas de conhecimento
	Inteligência Competitiva	Wikis, Blogs	Ferramentas de e-learning			
	Business Intelligence	Páginas amarelas	Universidade corporativa			
	Portal Corporativo e outras tecnologias da internet					Ontologia e Taxonomia
Processos	Mapeamento de processos			Regras e políticas da empresa		Patentes
	Mensuração do conhecimento: sistema de avaliação para os processos de conhecimento					Propriedade Intelectual

Práticas de Compartilhamento

Fonte: Kuniyoshi e Santos (2007, p. 95)

Os autores Kuniyoshi e Santos (2007) afirmam que essas práticas promovem a qualificação dos funcionários se forem desenvolvidas sistematicamente pela organização, favorecendo o aperfeiçoamento das competências, que ampliam o contexto organizacional por parte dos funcionários. Portanto, “é importante manter as competências dos funcionários em um nível elevado constantemente” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 144).

Entretanto, somente manter o nível das competências dos funcionários de forma individual não é o suficiente. É preciso “tentar disseminar o conhecimento ao máximo através de processos de orientação ou aprendizado para que

conhecimentos tácitos importantes não se concentrem numa única pessoa” (KLEIN, 1998, p. 99).

## 2.3 COACHING E MENTORING COMO PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

### 2.3.1 *Coaching*

O processo *coaching* não é contemporânea. Ele tem como significado “treinamento”, porém Araújo (1999) afirma que “*coaching* é mais do que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado” (ARAÚJO, 1999, p. 26).

A história mostra que o termo *coaching* vem da Hungria, da cidade de *Kócs*, para indicar carruagem de quatro rodas (LOTZ; GRAMMS, 2014). No século XVIII, os nobres universitários da Inglaterra iam para suas aulas, conduzidos em suas carruagens por cocheiros chamados *Coacher* (IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2015).

Por volta de 1830, o termo *coach* passou a ser utilizado na Universidade de Oxford como sinônimo de “tutor particular”, daquele que “carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para seus exames. Em 1831, o termo *coaching* foi usado pela primeira vez no âmbito dos esportes. Em 1950, o termo é usado pela primeira vez na literatura de negócios, como uma habilidade de gerenciamento de pessoas (IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2015).

Passmore e Fillery-Travis (2011) apontam a pesquisa de Gorby sobre o impacto do treinamento em fabricação, no ano de 1937, como um estudo histórico de *coaching*. No entanto, até o termo alcançar significância em estudos da área organizacional levou um pouco mais de tempo e, somente após a década de 1990, a definição da palavra tem sido explorada na literatura. Alguns autores têm buscado



redefinir conceitos de autores mais antigos e outros buscam adequar os conceitos, de forma mais efetiva, o processo atual utilizado nas organizações (PLIOPAS, 2014; PASSMORE; PETERSON; FREIRE, 2013).

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).

No quadro 2, mais adiante, é possível encontrar a definição de *coaching* de pesquisas recentes, entretanto, o que mais prevalece na literatura são definições de autores seminais, as quais informam que o processo de *coaching* é uma relação entre um treinador e um cliente, com um objetivo em comum, sendo este o crescimento do cliente. Nesse processo, o treinador auxilia seu cliente na autoaprendizagem, ajudando-o na liberação do seu potencial (WHITMORE, 2005; TOBIAS, 1996; KILBURG, 1996).

O profissional que conduz, 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).

### Quadro 2 Definições acadêmicas de *coaching*

AUTORES	DEFINIÇÕES
Lotz e Gramms (2014)	<i>Coaching</i> é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.
Pliopas (2014)	<i>Coaching</i> é um processo de desenvolvimento individualizado, feito sob medida para uma pessoa específica.
Graziano et al. (2014)	O ato de treinar um indivíduo dentro da organização, transmitindo técnicas e novos conhecimentos de caráter educacional possibilitam um desenvolvimento profissional e humano, necessário ao bom atendimento ao cliente externo.
Ferreira (2008)	Processo orientado para o desenvolvimento de competências, no qual, de comum acordo, um profissional ( <i>coach</i> ), um executivo atuante na arena política da organização ( <i>coachee</i> ) e a organização definem, previamente, os objetivos a serem trabalhados. O <i>coach</i> não oferece soluções, mas conduz o <i>coachee</i> a encontrá-las por meio de questionamentos abertos e provocativos, com foco nos pontos fortes, de maneira a levar o <i>coachee</i> a reconhecer e superar os obstáculos.
Campos e Nunes Pinto (2012)	O papel do <i>coach</i> é provocar, despertar e conduzir o seu <i>coachee</i> a promover as mudanças necessárias, para que este atinja resultados e metas desejadas.
Passmore e Fillery-Travis (2011)	Diálogo entre um facilitador (treinador) e um participante ( <i>coachee</i> /cliente), no qual o facilitador usa perguntas abertas, a escuta ativa, sintetiza e faz reflexões, que visam estimular a autoconsciência e a responsabilidade do participante.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No quadro 3, encontram-se definições sobre *coaching*, descritas pelas organizações que profissionalizam a pessoa que quer ser *coach*.

### Quadro 3 Definição do mercado profissional sobre *coaching*

<b>Sociedade Brasileira de Coaching – SBCoaching</b>
<p><i>Coaching</i> é uma nova profissão. Trata-se de uma assessoria pessoal e profissional, que combina prática e procedimentos distintos, visando dar suporte às pessoas para que criem uma vida ideal. O processo de <i>coaching</i> leva o cliente a novos entendimentos, e a novas alternativas e opções, capazes de fazê-lo ampliar suas realizações e conquistas.</p>
<b>Sociedade Latino Americana de Coaching – SLAC</b>
<p><i>Coaching</i> é um processo com foco 100% em SOLUÇÃO, que visa apoiar a pessoa que busca desenvolvimento pessoal ou profissional. O profissional de <i>coaching</i> atua como um ESTIMULADOR externo, que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de flexibilidade, <i>insights</i>, perseverança, estratégias e ferramentas pautadas em uma metodologia de eficácia comprovada. Então, o <i>coach</i> (profissional) acompanha seu <i>coachee</i> (cliente), demonstrando interesse genuíno em seu desenvolvimento (às vezes chamado de carisma) e dando APOIO para seus clientes (<i>coachees</i>) para que acessem seus recursos internos e externos e, com isso, melhorem seu desempenho.</p>
<b>International Coach Federation (Federação Internacional de Coach) – ICF</b>
<p><i>Coaching</i> é uma parceria entre o <i>coach</i> (profissional treinado para entregar o <i>coaching</i>) e o <i>coachee</i> (pessoa que passará pelo <i>coaching</i>), em um processo estimulante e criativo, que o inspirará a maximizar seu potencial pessoal e profissional, na busca do alcance de seus objetivos e suas metas, por meio do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos.</p>
<b>Instituto Brasileiro de Coaching – IBC</b>
<p><i>Coaching</i> é a maior e melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade e a carreira que mais cresce no mundo. E o <i>coach</i> trata-se do profissional capacitado e habilitado a aplicar os processos de <i>coaching</i> em pessoas e organizações.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O *coaching* é uma técnica ferramental, “voltada ao alcance de metas ou melhorias de processos pessoais, profissionais, organizacionais ou sociais” (WUNDERLICH, 2013). Como foi citado anteriormente, o processo de *coaching* estimula a autoaprendizagem, sendo que “a aprendizagem é a essência do *coaching*” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 19).

Araújo (1999) afirma que, “por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem” (ARAÚJO, 1999, p. 26). “A aprendizagem individual e organizacional estão dinamicamente ligadas” (CHOO, 2012, p. 40).

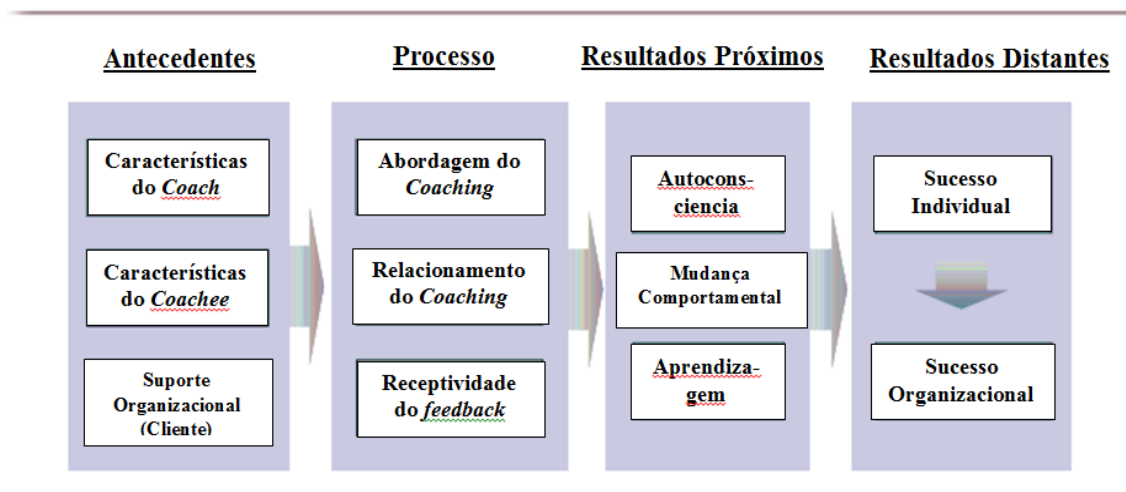
A aprendizagem organizacional para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) “consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

As autoras Lotz e Gramms (2014, p. 20) apontam que “a aprendizagem se relaciona com a ampliação dos modelos mentais de um indivíduo”. Klein (1998) afirma que “os modelos mentais, no entanto, são uma mistura do que é aprendido explicitamente e do que é *absorvido implicitamente*” (Klein, 1998, p. 85). Sendo que modelos mentais são:

O que molda a forma como uma pessoa interpreta o mundo, como identifica ameaças e oportunidades e como encara os desafios. O *coaching* contribui para que o indivíduo enxergue outras possibilidades, permitindo alterar o padrão de escolhas e obter resultados diferentes (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 20).

Entretanto, a aplicação do processo de *coaching*, mesmo que de forma individualizada, resulta em benefício organizacional, como aponta o estudo feito por Joo (2005), que mostra uma estrutura conceitual do sucesso do *coaching* executivo, podendo ser observado na figura 5.

**Figura 5 Estrutura conceitual para *coaching* executivo de sucesso**



Fonte: Joo (2005, p. 476)

Joo (2005) apresenta, em seu modelo, dois resultados do processo de *coaching*: o mais próximo sendo individual, mas impactando o segundo resultado, que é o sucesso organizacional.

Segundo Krausz (2007), o *coaching* executivo está presente no topo da cadeia hierárquica, influenciando na organização como um todo. O autor afirma ainda que:

Na medida em que o executivo passa por um processo de *coaching* e expande sua autoconsciência, ele passa a ter noção mais clara de seu estilo de relacionamento com pares, superiores e subordinados, e como esse estilo impacta no clima, no *modus operandi* e nos resultados da organização (KRAUSZ, 2007, p. 70).

O processo de *coaching* não é breve e exige comprometimento, dedicação e tempo por parte dos envolvidos. 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, p. 29).

Segundo Wunderlich (2013), o processo de *coaching* pode ser aplicado de modo formal ou informal, sendo formal quando se tem sessões programadas com

data e horário entre o *coach* e o *coachee*. De modo informal, ocorre geralmente em ambientes organizacionais, entre líderes e funcionários no dia a dia.

O *coaching* executivo pode ser feito tanto por um profissional *coach* da organização, como pode ser feito por um profissional contratado, caracterizando como *coach* interno ou externo (KRAUSZ, 2007). O quadro 4 mostra as vantagens do *coach* interno e do *coach* externo.

**Quadro 4 Vantagens do *coach* interno e do externo**

<b><i>Coach</i> interno</b>	<b><i>Coach</i> externo</b>
Conhece o sistema e a cultura organizacional	Neutralidade
Custo	Liberdade de ação
Conhece as demandas do <i>coachee</i> e da organização	Não faz parte da estrutura de poder da empresa
Oportunidade de valorizar os recursos e talentos internos	Conhece diferentes realidades e a diversidade das empresas
Conhece as regras dos jogos de poder da empresa	Tende a gerar menor defensividade/menor resistência
Dissemina a “cultura de <i>coaching</i> ” na organização	Maior autonomia no trabalho pela ausência de vínculo empregatício
Indicado para o nível da média gerência	Permite estabelecer uma relação de confiança
Possibilidade de acompanhar os resultados do processo de <i>coaching</i>	Visão de conjunto de alguém de fora
Disponibilidade/acessibilidade de <i>coach</i>	Clareza do seu papel na empresa
Conhece o dia a dia do <i>coachee</i>	Facilita o diálogo franco e aberto
	Papel definido contratualmente
	Aporte de um olhar neutro sobre a empresa
	Liberdade para falar sobre o “indizível”

	Oferecer um número ampliado de opções
	Mais eficaz para os altos executivos da empresa
	Possibilidade de escolha tanto do <i>coach</i> , como do <i>coachee</i>
	Menor risco
	Credibilidade/profissionalismo especializado
	Pode ser selecionado por meio de referências, contatos etc.
	<i>Coachee</i> sente-se mais seguro
<b>Total de vantagens indicadas: 10</b>	<b>Total de vantagens indicadas: 20</b>

Fonte: Krauz (2007, p. 42)

A autora relata que essas vantagens podem sofrer influência da cultura organizacional e da maneira de intervenção. Entende-se, portanto, que as vantagens podem variar de empresa para empresa (KRAUSZ, 2007), da mesma forma que as desvantagens, apontadas no quadro 5.

#### Quadro 5 Desvantagens do *coach* interno e do externo

<b><i>Coach</i> interno</b>	<b><i>Coach</i> externo</b>
Autonomia limitada	Visão parcial do sistema e da cultura da empresa
Sujeito às mesmas regras do <i>coachee</i>	Custo
Percepção contaminada do sistema e da cultura da empresa	Tempo necessário para familiarizar-se com a empresa
Possibilidade de criar relação de dependência com o <i>coachee</i>	Riscos na seleção do <i>coach</i>
Manter-se no papel de <i>coach</i> poderá tornar-se difícil em determinadas situações	Eventual vazamento de informações sigilosas para a concorrência
Possibilidade de encontrar resistência do <i>coachee</i> em abordar certas questões	Tempo de duração

Eventual conflito entre demandas do <i>coachee</i> e demandas da empresa	
Abertura e transparência poderão ser prejudicadas	
Não é o <i>core business</i> da empresa	
Confidencialidade prejudicada	
Dificuldade para manter isenção/neutralidade	
Poderá representar uma ameaça ao <i>coachee</i>	
Faz parte da estrutura de poder da empresa	
Possibilidade de ocorrer manipulação e/ou jogos de poder	
Poderá tornar-se algo imposto	
Experiência e visão limitadas à empresa	
A quem o <i>coach</i> serve: à empresa ou ao <i>coachee</i> ?	
Surgimento de fofocas/quebra de sigilo	
Impossibilidade de escolha mútua <i>coach/coachee</i>	
Prioridades do <i>coaching</i> versus prioridades da empresa	
Cobrança de resultados por parte do <i>coach</i>	
Poderá reforçar aspectos disfuncionais da cultura da empresa	
<b>Total de desvantagens: 22</b>	<b>Total de desvantagens: 7</b>

Fonte: Krausz (2007).

O processo de *coaching*, tanto interno quanto externo, apresenta prós e contras, sendo assim, a opção de usar um ou outro dependerá do contexto, problema e resultados que a organização pretende alcançar (KRAUSZ, 2007).



### 2.3.2 Mentoring

O processo de *mentoring* não é recente. De forma mitológica, o processo de *mentoring* parece na história antes de Cristo:

O primeiro registro sobre o *mentoring* é reconhecido na *Ilíada*, de Homero, poeta grego que viveu entre os séculos VII e VIII a.C., que estabelece os pressupostos desta prática por meio da relação construída entre três personagens: Mentor, Ulisses e seu filho Telêmaco, o *protégé* (MINELLO, 2011, p. 235).

Atualmente, o processo de *mentoring* dentro 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, p. 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, p. 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, p. 243).

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o aprendizado tem poder quando vem da experiência direta e da interação entre membros da organização. Com dedicação intensa, resulta na construção do conhecimento, pois o conhecimento deve ser construído por si mesmo.

Quando uma organização decide por um programa de *mentoring*, dentro de suas políticas e práticas de recursos humanos, pode criar condições para sua implementação, capacitando os envolvidos em técnicas de entrevistas, aconselhamento e comportamento humano e metodologia do próprio processo. (BERNHOEFT, 2001, p. 120)

Ao adotar um programa de *mentoring*, o departamento de Recursos Humanos passa a ter a responsabilidade e o dever de oferecer, basicamente, todo o suporte ao programa, inclusive com avaliações, que “podem conter indicadores objetivos, como relatórios e números, e qualitativos, como os dinâmicos de aceleração do *upgrade* de carreira” (BERNHOEFT, 2001, p. 127).

Bernhoeft (2001) informa que a empresa pode fazer a escolha dos mentores especificamente entre grupos bem definidos e com capacidade de atuar como multiplicadores, pois os mentores são profissionais experientes, geralmente com posição de destaque, e poderão oferecer orientação a um profissional menos experiente quanto a sua carreira (MINELLO et al., 2011, p. 237).

O *mentoring* sempre se baseia no princípio da livre escolha. Ou seja, mesmo que a decisão de fazer um programa, com parte ou com a totalidade de seus colaboradores, venha da empresa, a escolha do mentor deve ser feita pelo funcionário. E por razões bastante simples: trata-se de encontrar a melhor fonte para suas necessidades específicas, reconhecer a possibilidade de trabalhar com absoluta confiança e estabelecer uma relação de ganho mútuo. (BERNHOEFT, 2001, p. 87)

O processo de *mentoring* não é terapia, mas uma forma de autodesenvolvimento a partir das orientações do mentor, que pode se estender por um longo prazo, com periódicas reuniões pré-agendadas (HUDSON; HUDSON, 2014).

O processo de *mentoring* pode ser formal ou informal. Os processos informais surgem espontaneamente, devido a papéis ou interesses semelhantes existentes entre duas pessoas. Já o *mentoring* formal acontece quando se participa de um programa da organização (KISHORE, 2013, p. 40).

Outro conceito de diferenciação de mentor é interno e externo. O mentor interno é funcionário da organização, enquanto o mentor externo pode ser contratado como consultoria para acompanhar o processo com funcionários da

organização (BERNHOEFT, 2001). No quadro 6, é possível observar as vantagens do *mentoring* interno e do externo.

**Quadro 6 As vantagens de mentor interno e externo**

<b>Mentor interno</b>	<b>Mentor externo</b>
Conhece a cultura da empresa.	Tem neutralidade para julgar.
Está ciente dos desafios estratégicos.	Pode sugerir alternativas inovadoras, observadas em outros ambientes.
Fala a mesma “língua” do orientado/ da empresa.	Traz novas linguagens e conceitos, fora do que é restrito ao negócio.
Tem clareza sobre as relações de poder.	Observa as relações de poder com distanciamento e neutralidade.
Está no mesmo território e tem acesso a detalhes do cotidiano.	Conhece experiências de outros orientados para enriquecer a pauta.

Fonte: Bernhoeft (2001, p. 78)

Os mentores internos percebem a valorização e a sensibilização. É “importante que saibam o quanto vale o conhecimento das pessoas e quem são os profissionais de sucesso que seu quadro de colaboradores possui” (BERNHOEFT, 2001, p. 73).

Não há um modelo certo de *mentoring* para todas as empresas. Cada uma tem que verificar sua necessidade para adequá-la a um modelo, “é a melhor receita para a atualização e o constante crescimento do capital humano presente em todas as organizações. Oferece alto benefício a custo baixo” (BERNHOEFT, 2001, p. 15).

Implementar um programa de *mentoring* vai produzir benefícios para a empresa. Conforme a seguir apontado no quadro 7, “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” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 252).

### Quadro 7 Benefícios do *mentoring*

<b>Benefícios do <i>mentoring</i></b>
O <i>mentoring</i> preserva o conhecimento acumulado da organização por meio de um processo estruturado.
Promove a integração dos novos talentos na organização.
Dissemina crenças e valores da organização.
Valoriza e reconhece os colaboradores que contribuem e se destacam em seu âmbito de atuação na empresa.
Desenvolve os colaboradores, para potencializarem os resultados dentro da organização, por meio do desenvolvimento de suas capacidades.
Retém talentos na organização, pois pode contribuir para a percepção de reconhecimento e valorização, tanto por parte do mentor, que é tido por seus pares e subordinados como referência de atuação, quanto por parte do mentorado, que percebe que a organização tem interesse em seu desenvolvimento ao oferecer-lhe suporte para tal.

Fonte: Adaptado de Lotz e Gramms (2014, p. 252)

#### 2.3.3 Diferenças entre *coaching* e *mentoring*

O *coaching* é uma ferramenta para o desenvolvimento de um indivíduo, entretanto, não é a única ferramenta. Outros termos se assemelham ou até mesmo confundem sua praticidade. Em estudo desenvolvido por Ferreira (2008), é possível identificar a diferença entre *coaching* e outras práticas, como mostra o quadro 8.

### Quadro 8 Diferenças entre *coaching* e outras práticas

Treinamento	É o processo de adquirir conhecimento ou aptidões por meio do estudo e da experiência. O instrutor é normalmente o especialista; ele sabe ou pode fazer algo que o orientando não sabe. O treinamento normalmente é dado numa base de “um para muitos”, em vez de “um para um”.
Ensino	É similar ao treinamento pelo fato de o professor saber algo que o aluno desconhece e aprenderá diretamente. O aluno tem as perguntas; o professor, as respostas.
Aconselhamento profissional	Geralmente, aborda, de forma terapêutica, os problemas do cliente, que normalmente se sente desconfortável ou insatisfeito com a vida.
<i>Counseling</i>	É indicado para o cliente que procura alívio de sintomas psicológicos e/ou físicos. O cliente almeja uma cura emocional, e o motivo que o leva a procurar terapia ou aconselhamento profissional é, em geral, a vontade de se desfazer da dor ou do desconforto e não a de se preparar para atingir as metas desejadas.
Consultoria	Um consultor tem a experiência para resolver problemas de negócios e, frequentemente, lida com o negócio como um todo, ou parte dele, e não com os indivíduos que o compõem. Um consultor, provavelmente, recomendará <i>coaching</i> para os indivíduos como parte do pacote do negócio.
<i>Mentoring</i>	Um mentor, ou orientador particular, é um colega mais veterano, que apresenta algumas sugestões e fornece um modelo a ser imitado. Esse tipo de orientação não é tão focado em metas como o <i>coaching</i> e as discussões são mais amplas. Um mentor normalmente tem muita experiência no campo de atuação do cliente.

Fonte: Ferreira (2008)

Entre as práticas apontadas, o *mentoring* é a que mais se assemelha ao *coaching*, portanto é necessário expor, com mais detalhe, a diferença entre ambas as práticas. Lotz e Gramms (2014, p. 223) apontam que “o foco do *mentoring* é a carreira profissional dentro de uma organização” e a semelhança com o *coaching* “é que ambos atuam em favor da aprendizagem e do desenvolvimento das pessoas” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 225).

Ferreira (2008) aborda que “mentores são indivíduos com experiências e conhecimento em uma área de especialidade, que se comprometem a construir o relacionamento com seu *protégé*<sup>6</sup>, a fim de prover ascensão e suporte na carreira” (DINGMAN, 2004, p. 19 apud FERREIRA, 2008, p. 27).

### Quadro 9 Diferenças entre *coaching* e *mentoring*

<b><i>Mentoring</i></b>	<b><i>Coaching</i></b>
A potência do <i>mentoring</i> repousa no conhecimento específico e na sabedoria do mentor.	A potência do <i>coaching</i> repousa na capacidade do <i>coach</i> de fazer questionamentos estimulantes e relevantes.
Orienta e ensina.	Facilita a aprendizagem
É uma espécie de mestre, uma pessoa com ampla experiência em determinada área. O conceito tradicional de mentor é o de alguém mais experiente na empresa, com mais anos de casa, que demonstra interesse e disposição para colaborar para o avanço da carreira de principiantes.	Empenha-se em ampliar o conhecimento, a visão e os processos de pensamento de outros. Criam à sua volta um ambiente de apoio e suporte ao desenvolvimento do pensamento crítico, de novas ideias, perspectivas e opções de comportamento e ação. Propiciam novas experiências e formas de relacionamento profissional personalizado.
Focaliza a carreira, representa e transmite valores, visão e padrões da empresa. Trata-se de uma função e não de uma atividade profissional.	Focaliza questões profissionais e alinha valores pessoais e organizacionais. É uma atividade específica como programas de formação e supervisão.
As técnicas por meio das quais são sugeridas possibilidades para uma pessoa, mediante compartilhamento de experiência e do conhecimento sobre determinado assunto para descortinar novas perspectivas.	As técnicas pelas quais um indivíduo é empoderado, para descobrir o potencial e o conhecimento que ele já possui e para utilizá-lo de forma mais eficaz.
Tende a reproduzir os padrões, valores e visão da organização.	Enfatiza a análise dos valores individuais e seu alinhamento com os da organização, visando estimular o avanço e o desenvolvimento da pessoa e da empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Krausz (2007)

<sup>6</sup> *Protégé*: do Francês protegido.

Lotz e Gramms (2014, p. 222) enfatizam que “a potência do *mentoring* se encontra no conhecimento específico do mentor”. O processo de *mentoring* esta mais relacionado com o passado de uma organização, em sua cultura e experiências de gerações com mais tempo de casa. Entretanto, em outros contextos pode haver diferenças entre o *coaching* e *mentoring*, como aponta Lotz e Gramms (2014) na figura 6.

**Figura 6 Contextos das diferenças entre *coaching* e *mentoring***

	Coaching	Mentoring
<b>O que é?</b>	É um processo que estimula a pessoa a agir, otimizando seu potencial, no sentido de sair do estado atual de resultados para alcançar os resultados por ela desejados.	É uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional com larga experiência e forte sustentação teórica e prática, o mentor, auxilia um profissional menos experiente.
<b>Ferramenta de aplicação</b>	Perguntas.	Diálogos de transmissão de conhecimentos, orientação referente à rotina das atividades, aconselhamento.
<b>Foco</b>	Ação. Resultados.	Desenvolvimento da carreira.
<b>Envolve</b>	Presente e futuro.	Passado, presente e futuro.
<b>Aborda</b>	Como o coachee age em função dos resultados a serem alcançados.	Como agir no âmbito profissional e de carreira.
<b>Quem faz</b>	Um coach/um líder coach.	Um mentor.
<b>Resultados</b>	Alcance de metas e objetivos.	Transferência de conhecimentos e <i>expertise</i> para o desenvolvimento de competências profissionais.

Fonte: Lotz e Gramms (2014, p. 224)

Wunderlich (2013) diz que o *coaching* é um processo focado no auxílio, tanto pessoal, profissional ou social, para promover o alcance de metas (objetivos) em curto prazo, e, se o trabalho envolver um longo prazo, caminha para o *mentoring*.

#### 2.3.4 *Coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento de conhecimento na esfera pública

Embora pouco utilizadas, as ferramentas de *coaching* e *mentoring* estão presentes na administração pública, conforme mostram Batista et al. (2005) em pesquisa realizada sobre a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro.

No âmbito relacionado à gestão de recursos humanos, os autores apontaram fóruns (presenciais e virtuais); listas de discussão; comunidades de prática ou comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*, e universidade corporativa.

Na definição de Batista et al. (2005),

O *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de um processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. A implantação dessas duas práticas foi relatada em 25% das organizações. Contudo, mais da metade indica a inexistência de planos para a sua implantação (BATISTA et al., 2005, p. 14).

Nessa pesquisa, Batista et al. (2005) mostraram planos de implementação das práticas citadas anteriormente. Na tabela 1, é possível observar, em porcentagem, a quantidade de empresas que adotaram o *coaching* e o *mentoring*



em suas práticas (Os números entre colchetes fazem parte da pesquisa, não interferem para entendimento desta pesquisa).

**Tabela 1 Implantação de práticas de GC em empresas públicas**

Prática	Já produz resultados importantes [4]	Implantada [3] + [4]	Planejada ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns/Listas de discussão	33	75	17	8
Comunidades de prática	13	55	38	4
Educação corporativa	38	46	33	21
Narrativas	8	29	12	59
<i>Mentoring</i>	8	25	21	54
<i>Coaching</i>	4	25	12	63
Universidade corporativa	8	16	12	72

Fonte: Batista et al. (2005, p. 16)

Entre as práticas já implantadas, na tabela 2 é possível ver os resultados alcançados até o momento da pesquisa.

**Tabela 2 Alcance esperado das práticas implantadas de GC em empresas públicas**

Prática	Amplamente disseminada [4]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não existe [0]
Fóruns/Listas de discussão	50	63	33	4
Comunidades de prática	8	25	67	8
Educação corporativa	37	41	26	33
Narrativas	4	8	32	54
<i>Mentoring</i>	4	12	46	42
<i>Coaching</i>	4	17	42	41
Universidade corporativa	21	25	4	71

Fonte: Batista et al. (2005, p. 17)

Batista et al. (2005) constataram que “[...] não existem sequer planos de implantação de quatro tipos de iniciativas (narrativas, *mentoring*, *coaching* e universidade corporativa) em mais da metade das organizações pesquisadas” (BATISTA et. al., 2005, p. 16),

Apesar dos resultados apontarem para a necessidade de melhoria de estratégias e recursos de compartilhamento do conhecimento, é admissível a ação de *coaching* e *mentoring* na esfera pública.

## 2.4 COACHING E MENTORING NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fatores facilitadores, que interferem no processo de compartilhamento do conhecimento, estão relacionados à dimensão “pessoas”, sendo esses: transferência no processo de comunicação, plano estruturado de desenvolvimento profissional dos funcionários, incentivo e investimento em treinamento, valorização do processo de aprendizagem e do saber, ampliação dos contatos e das interações formais e informais (BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007).

Campos e Nunes Pinto (2012) afirmam que “a organização, ao mostrar interesse em desenvolver e aprimorar seus executivos, consegue obter um maior engajamento e envolvimento de seus funcionários” (CAMPOS; NUNES PINTO, 2012, p. 25).

Aqueles que se destacam em *coaching* e *mentoring* são mais suscetíveis a prosperar (PETERSON, 2002), sendo *coaching* e *mentoring* ferramentas de aprendizagem e, “sem aprendizagem (PROCESSO), não há conhecimento” (STEIL; ANGELONI, 2012, p. 138).

A aprendizagem nos níveis individual e grupal possibilita que a organização aja efetivamente em um processo dinâmico. Ao mesmo tempo, o que a organização aprendeu e codificou precisa se tornar acessível e relevante para todos os seus membros, de forma que eles possam aproveitar esse conhecimento (CHOO, 2012, p. 52).

Ferraresi et al. (2010) enfatizam a importância do conhecimento, quando afirmam que:

Sendo o conhecimento entendido como um recurso e identificado como potencializador de outros recursos, é lógico raciocinar que

vários processos ligados a ele, como a captura, criação, compartilhamento, disseminação, organização, aplicação de conhecimento, entre outros, devem ter um tratamento diferenciado na gestão das empresas (FERRARESI, 2010, p. 13).

Como apontado anteriormente, o processo de compartilhamento do conhecimento está relacionados à dimensão “pessoas”, só há conhecimento se houver processo de aprendizagem, as práticas de *coaching* e de *mentoring* colaboração para a prospecção do funcionário, logo as práticas de *coaching* e o *mentoring* sendo ferramentas que contribuem para o compartilhamento do conhecimento, colaboram com a Gestão do Conhecimento.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa de caráter científico, foi necessário um conjunto de métodos e técnicas, definido na literatura, para desenvolvê-la.

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos das ações utilizadas para obter o resultado do problema proposto. Em seguida, serão apresentados os critérios de escolha das unidades de análise, a delimitação deste trabalho investigativo e, por fim, o resultado esperado.

#### 3.1 MÉTODO

O método utilizado neste estudo é o exploratório de abordagem qualitativa. Como se pretende compreender as razões pelas quais as empresas públicas paulistas adotaram as práticas de *coaching* e *mentoring* como formas de compartilhamento do conhecimento com os funcionários e por se tratar de uma situação nova a ser pesquisada, o tipo exploratório se adequa à situação.

Método é o processo adotado para a realização de uma pesquisa. Prodanov e Freitas (2013, p. 24) afirmam que “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24).

A pesquisa do tipo exploratória busca aproximar o pesquisador do assunto que será desenvolvido. Marconi e Lakatos (2003) citam que, em pesquisas exploratórias, “uma variável de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada [...], mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 85).

As autoras seguem indicando que na pesquisa “podem ser encontradas tanto descrições quantitativa e/ou qualitativa, quanto acumulação de informações detalhadas” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 85). Essa busca por informações, dados e conteúdo, deixa o pesquisador mais familiarizado com o assunto abordado, o que contribui para uma análise criteriosa na busca de possíveis soluções para o problema de pesquisa (CASARIN; CASARIN, 2012).

Gil (2002, p. 41) indica que a pesquisa exploratória tem “como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instruções”, percebendo que a introdução do pesquisador ao assunto é fundamental para o amadurecimento da ideia e norteamento da pesquisa. Proetti (2006) confirma ao atestar que a pesquisa exploratória:

É um procedimento preparatório que proporciona maiores informações sobre um determinado assunto, delimitação de um tema para o trabalho, definição dos objetivos e formulação de hipóteses para descobrir novos enfoques do trabalho que deseja construir (PROETTI, 2006, p. 92).

Quanto à abordagem qualitativa, ela é utilizada para descrever um objeto de pesquisa com mais profundidade. Por haver mais proximidade do pesquisador com o objeto de estudo, permite que os dados sejam levantados e analisados ao mesmo tempo, possibilitando mais compreensão do objeto estudado (MASCARENHAS, 2012).

Essa abordagem de pesquisa permite que o pesquisador tenha liberdade de interação com o fenômeno pesquisado, possibilitando uma análise subjetivista de tudo que há em volta do processo interativo do fenômeno (SEVERINO, 2007; APPOLINÁRIO, 2006).

As pesquisas qualitativas oferecem contribuições em diferentes campos de estudo, como, por exemplo, nos campos da Antropologia, Educação, Sociologia e Psicologia. Analisa fenômeno não quantificável, sendo que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 71).

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que a “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; [...] Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 62). Para cada tipo de pesquisa, pode ser utilizada uma técnica diferente para alcançar o resultado do estudo, como aborda Severino (2007):

As técnicas são procedimentos operacionais que servem de medição prática para a realização das pesquisas. Como tais, podem ser utilizadas em pesquisas conduzidas mediante diferentes metodologias e fundadas em diferentes epistemologias. Mas, obviamente, precisam ser compatíveis com os métodos adotados (SEVERINO, 2007, p. 124).

Tendo em vista as definições deste estudo e visando alcançar o objetivo proposto, as técnicas e instrumentos utilizados nesta pesquisa serão análise documental, estudo de caso e entrevista com responsável pelo projeto da área.

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto desta pesquisa são as empresas públicas paulistas, que, atualmente, somam 21, sendo elas: 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.

Foi feita a leitura de três anos (2011 a 2013) dos balanços disponíveis para consulta no site <http://empresaspublicas.imprensaoficial.com.br/>, englobando consulta das páginas das empresas na Internet, relatórios de administração, palavra do presidente, entre outras opções disponíveis nos sites.

A escolha de analisar das datas entre 2011 à 2013, foi deduzida pela lógica de espaço temporal, visto que o decreto foi regulamentado no ano de 2009, provavelmente a partir de 2010 as empresas passaram a planejar ação voltadas para o cumprimento do decreto e seguindo a lógica, no ano de 2011 pudessem

ocorrer as ações planejadas, havendo a divulgação em balanços e relatórios a partir do ano de 2012.

O mapeamento foi feito<sup>7</sup> visando encontrar práticas relacionadas à dimensão pessoas, portanto programas voltados a processos, à tecnologia, estrutura e estratégia não foram avaliados.

Feito o mapeamento das práticas nos documentos das empresas públicas paulistas, o resultado foi que, das 21 organizações públicas paulistas analisadas, doze dessas empresas citam ou apresentam alguma prática que contribui para o compartilhamento de conhecimento. As práticas foram agrupadas conforme é possível verificar na tabela 3.

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.

---

<sup>7</sup> Evidencio que, se a empresa não detalhou ações ou práticas voltadas à dimensão pessoas nos balanços, site ou nos relatórios, não significa que não esteja realizando ações para o cumprimento do decreto. Reitero que esta pesquisa apenas trabalhou com os dados publicados.

**Tabela 3 Mapeamento das práticas e iniciativas que contribuem para o compartilhamento de conhecimento das empresas públicas paulistas**

Grupos de Práticas	Qtdd	Práticas identificadas pelos nomes					
Programas Institucionais	6	CDHU SaberBem	40 anos da Emplasa	Programa de Planejamento Institucional	Programa Estratégico de TI - Gestão de Conteúdo	Programa de Instrutoria Interna - <i>Coaching</i>	Programa de sucessão e carreira - <i>Coaching</i> - UES
Cursos Internos	5	X	X	X	Universidade Corporativa – Unimetro	Potencializando as competências dos empregados	
Cursos Externos	3	X	“MBA Visão Integrada de Sistemas sobre Trilhos Urbanos - Vistu” 2013	X	Programas de pós-graduação <i>Lato e Stricto Sensu</i>		
Cursos Internacional	1	Programa de Desenvolvimento e Capacitação no Exterior (PDCE)					
Cursos Online	2	Portal do Conhecimento	X				
Palestras	3	X	X	X			
Visitas Técnicas	1	X					
Workshops Internos	1	X					



Busca externa	1	Pesquisa de avaliação dos atributos de serviço segundo a Ótica dos usuários							
Seminários Nacionais	4	X	X	X	Seminário de Tecnologia Prodesp				
Seminários Internacionais	1	X							
Congressos nacionais	3	X	X	X					
Congressos Internacionais	1	X							
Atuação tecnológica	1	X							
Treinamento e Capacitação	8	X	Capacitação técnico-Operacional	X	X	Programa de <i>Mentoring</i>	X	X	Estratégia de multiplicadores do conhecimento - <i>Coaching</i>
Outros programas	3	Projetos de P&D	Programa Valor & Ação	Gestão de Inovação					
Documentário	1	“Metrópole: Conhecer e Agir” 2012							

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na tabela 4 consta de forma sucinta o mapeamento das práticas por empresa.

**Tabela 4 Quantidade de práticas mapeadas por empresa**

EMPRESAS	BALANÇOS E SITES			Quantidade de Práticas
	2013	2012	2011	
CDHU	P	N	P	4
CESP	N	N	N	0
CETESB	N	P	N	5
CODASP	N	N	N	0
CDSS	N	N	N	0
COESP	N	N	N	0
TUR.SP	N	N	N	0
CPOS	N	N	N	0
CPP	N	N	N	0
CPSEC	N	N	N	0
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
Imprensa Oficial	N	N	N	0
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

**LEGENDA:**

**P** = Há práticas

**N** = Não há práticas

**CP** = Cita prática de GC, mas não mostra

**NCP** = Não cita, porém há práticas

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na tabela 5 é possível ver a quantidade de práticas mapeadas agrupadas.

**Tabela 5 Quantidade de práticas mapeadas por grupo**

<b>Práticas por grupo</b>	<b>Qtd</b>
Programas institucionais	6
Cursos internos	5
Cursos externos	4
Cursos internacionais	1
Cursos on-line	2
Palestras	3
Visitas técnicas	1
Workshops internos	1
Busca externa	1
Seminários nacionais	4
Seminários internacionais	1
Congressos nacionais	3
Congressos internacionais	1
Atuação tecnológica	1
Treinamento e capacitação	8
Outros programas	2
Documentário	1

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

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 uma entrevista, sendo a Sabesp com a prática de *coaching* e o IPT com a prática de *mentoring*.

### 3.3 ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar a resposta da questão do estudo, esta pesquisa utilizará como meio de investigação o estudo de caso. Esse tipo de investigação visa “selecionar, de forma restrita, um objeto de pesquisa para estudá-lo de forma profunda nos seus aspectos característicos” (PROETTI, 2006, p. 94).

O estudo de caso sendo uma especialidade de pesquisa, por meio de registro de informações de um ou vários casos, permite que o pesquisador possa intervir sobre o objeto investigado (BARROS; LEHFELD, 2007).

A escolha desse objeto pode ser humano, sistêmico, uma instituição, uma empresa, podendo ser único ou um grupo, desde que compartilhem o mesmo ambiente e a mesma experiência (STAKE, 1994 apud GODOI, 2010). Essa metodologia busca compreender como e por que acontecem os fenômenos (JOIA, 2006).

De acordo com Godoi (2010, p. 119), “o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto, do que às relações estabelecidas entre variáveis”.

O estudo de caso é muito utilizado por pesquisadores por permitir a descrição de um fenômeno, o que não é possível executar com outros métodos. Porém, deve-se ter cautela no estudo de caso. O autor Gil (2008) adverte:

[...] os propósitos do estudo de caso não são de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciado (GIL, 2008, p. 38).

Portanto, o estudo de caso será utilizado nesta pesquisa para compreender uma situação nova, diante do tempo de implementação do decreto. Para as realizações dos estudos de caso, foram feitas entrevistas com os responsáveis pelos projetos dentro das empresas.

### 3.3.1 Instrumento de coleta

A entrevista é fonte essencial de informação para a realização do estudo de caso (Yin, 2010) e trata-se de “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 197).

Gil (2008) corrobora com a importância da entrevista ao destacar que “sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos” (GIL, 2008, p. 109). Barros e Lehfeld (2007) apontam vantagens do uso da entrevista:

(a) O pesquisador consegue maior flexibilidade. A entrevista pode ser aplicada em qualquer segmento da população, isto é, o entrevistado pode formular e reformular as questões para melhor entendimento do entrevistado. (b) O entrevistador tem oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista. (c) Há oportunidade de obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 109).

Entrevista é um encontro entre duas pessoas, em que uma delas tem como objetivo coletar dados e obter informações de cunho profissional para a pesquisa. Procedimento utilizado na investigação social, humana e organizacional, a entrevista é utilizada para obter dados não encontrados em fontes publicadas (DIEHL; TATIM, 2004; MASCARENHAS, 2012).

Existem tipos de entrevista para cada situação. Dependendo do propósito do entrevistador, ele pode escolher entre alguns tipos, sendo elas:

*Padronizada ou estruturada:* o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e não tem liberdade para alterar a ordem das questões, tendo que se adaptar às perguntas já determinadas (DIEHL; TATIM, 2004; MASCARENHAS, 2012).

*Despadronizada ou não estruturada:* na entrevista não estruturada, o entrevistador tem liberdade para realizá-la da maneira que achar adequada, sendo uma forma de explorar mais amplamente um assunto, dando ao entrevistado a possibilidade de responder às questões de forma mais livre e não limitando respostas, o que contribui muito para a pesquisa. Tais entrevistas podem ser realizadas informalmente. (DIEHL; TATIM, 2004; MASCARENHAS, 2012).

*Semiestruturada:* esse tipo de entrevista é uma mistura das duas anteriores, tem como objetivo compreender o tema de interesse e permite utilizar um roteiro previamente estabelecido. Nesse caso, o entrevistador não precisa ser rígido, pode alterar a ordem das perguntas e atribuir mais perguntas se houver necessidade. O registro nesse tipo de entrevista pode ser feito por meio de gravador convencional, mas não descarta as anotações:

As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOY, 2010, p. 134).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, a técnica escolhida foi a entrevista do tipo semiestruturada, com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados terem mais liberdade para expor as razões que os levaram à adoção das práticas.

Para realizar a pesquisa, foram solicitadas pessoas que participam do planejamento e que acompanhavam o processo implantado na empresa, para garantir, dessa forma, mais confiabilidade nas respostas.

Para elaboração do questionário da entrevista, foi separado quatro blocos de perguntas para facilitar no processo de análise, identificados como Bloco I –

Apresentação das empresas e entrevistados, Bloco II – Identificação das práticas, razão da adoção e etapas, Bloco III – Fatores que contribuíram para adoção das práticas e fatores que dificultaram as adoções das práticas e Bloco IV – Resultados esperados das adoções das práticas.

### 3.4 ANÁLISE DOCUMENTAL – SEGUNDO ARTEFATO DE VERIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIA

Yin (2010) adverte que não é recomendado o uso de fontes individuais de evidências e que “o ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências” (YIN, 2010, p. 142).

Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização dos estudos de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados (YIN, 2010, p. 130).

Portanto, outro artefato de verificação de evidência utilizado foi a análise documental, realizada tanto no mapeamento das práticas, quanto na análise dos dados colhidos na entrevista. Para Gil (2002), a “análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador” (GIL, 2002, p. 175).

A análise serve para “atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 112).

Entretanto, Gil (2002) apresenta três etapas para guiar a análise dos dados, sendo elas redução, exibição e conclusão/verificação:

(a) Redução: a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os temas ou padrões definidos nos objetivos originais da pesquisa. (b) Exibição: consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das

semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. (c) Conclusão/verificação: a elaboração da conclusão requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. A verificação, intimamente relacionada à elaboração da conclusão, requer a revisão dos dados tantas vezes quantas forem necessárias para verificar as conclusões emergentes (GIL, 2002, p. 175).

A interpretação dos dados ocorre simultaneamente à análise. Como afirma Gil (2002), “nas pesquisas qualitativas, especialmente, não há como separar os dois processos” (GIL, 2002, p. 177). Prodanov e Freitas (2013) corroboram afirmando que a “análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, [...], com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 112).

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Delimitação é “estabelecer limites para a investigação” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 162). Sendo o que torna a pesquisa viável e possível de ser desenvolvida, “a delimitação do problema guarda estreita relação com os meios disponíveis para investigação” (GIL, 2008, p. 13).

Vale ressaltar que esta pesquisa foi feita com empresas públicas paulistas, limitando-se, assim, a região. Outro fator que delimita é o fator temporal. Como houve o decreto no ano de 2009, pretende-se compreender se este influenciou as empresas na adoção das práticas citadas anteriormente.

Outro ponto limitado para a execução das entrevistas foi a incompatibilidade de agendas entre as entrevistadas e a pesquisadora, tendo abrangido somente um único profissional de cada empresa por a entrevista.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, são apresentados os dois estudos de casos aplicados nesta pesquisa. O primeiro caso apresentado é da empresa Sabesp, na qual foi estudada a prática de *coaching* e para o estudo da prática de *mentoring* foi feita a entrevista no Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT.

Organizada em blocos, a primeira parte trata da apresentação das empresas participantes do estudo e, em seguida, no segundo bloco, as práticas identificadas em cada uma delas, a razão de sua adoção nas empresas abordadas, e as etapas das práticas, seguindo com o terceiro bloco, fatores que contribuíram e que dificultaram a adoção desses métodos nas empresas pesquisadas. Posteriormente, no quarto bloco são apresentados os resultados das práticas e, em seguida, a conclusão dos casos. Por fim, a análise das semelhanças e diferenças entre os casos.

### 4.1 ESTUDO DE CASO EMPRESA SABESP

#### 4.1.1 Bloco I – Apresentação da empresa Sabesp

Organização de economia mista, a Sabesp foi 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.

Atuante em mais de quatrocentos municípios, a empresa atualmente é 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 Sabesp tem colecionado prêmios ao longo de sua história. Detentora de diversos títulos, tanto em sua categoria, quanto em processos internos, a organização também tem ganhado prêmios e sendo reconhecida mundialmente por investir em seus clientes e colaboradores.

Apenas em infraestrutura, a Sabesp já investiu cerca de R\$ 13,1 bilhões. E, para o período 2014-2018, ainda planeja investir cerca de R\$ 13,5 bilhões, para avançar no cumprimento de seu compromisso com a universalização, sustentável e responsável, dos serviços de água e esgoto em sua área de atuação até 2020.

A Sabesp investe também em projetos de pesquisa científica e tecnológica na área de saneamento, dentro do Programa FAPESP de Pesquisa na Parceria para Inovação Tecnológica (PITE), com validade de cinco anos e custo estimado de R\$ 50 milhões, sendo R\$ 25 milhões a serem desembolsados pela FAPESP e outros R\$ 25 milhões pela Sabesp.

Na área cultural, a Sabesp aderiu ao Programa de Fomento ao Cinema Paulista, patrocinando mais de 120 filmes e tornando-se, assim, a organização que mais investe em cinema no Estado de São Paulo e uma das três maiores incentivadoras do setor em todo o país.

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.

#### 4.1.2 Bloco II – Identificação da prática, razão da adoção e etapas

A Sabesp soma 42 anos de atuação no segmento de saneamento de água e esgoto, sendo que, 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 acadêmicos, como pode ser percebido na fala da analista, que afirmou que a preocupação da empresa “sempre foi o alinhamento daquilo que está sendo colocado como novos estudos acadêmicos e novas práticas de mercado” (entrevista).

Verifica-se, na fala da entrevistada, o processo de desenvolvimento da organização:

Fomos assumindo modelos de gestão por competências, definindo nossas competências, e implantamos a avaliação das competências, e isso veio vindo (sic), então, num crescendo. O desenvolvimento desses dois programas não foi um ato fortuito; foi fruto de uma maturação de todos os programas de RH voltados ao desenvolvimento das pessoas (entrevista).

Em 2011, a Sabesp 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.

A Sabesp possui um processo de planejamento estratégico que perpassa toda a organização, estabelecendo diretrizes. Nossa superintendência, então, desenvolve e acompanha a execução dos programas, definidos a partir do estabelecimento dessas diretrizes. Nosso planejamento estabeleceu, já há alguns anos, uma diretriz 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 Sabesp [...] (entrevista).

A razão pela qual a Sabesp adotou o *coaching* como uma das práticas dos programas deve-se à percepção que a organização teve sobre o 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.

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. Então, nós concebemos os dois programas como um mix de atividades, em que eles teriam a oportunidade de participar de cursos, cursos customizados, acesso à aprendizagem formal, e também teriam a oportunidade de realizar as atividades de autodesenvolvimento. O *coaching* para nós entra, então, nessa perspectiva do autodesenvolvimento (entrevista).

Em consonância com Joo (2005), que afirma que, mesmo quando a aplicação do *coaching* é feita de forma individualizada, o processo resulta em benefício organizacional, Krausz (2007) aponta que:

Na medida em que o executivo passa por um processo de *coaching* e expande sua autoconsciência, ele passa a ter noção mais clara de seu estilo de relacionamento com pares, superiores e subordinados e como esse estilo impacta no clima, no *modus operandi* e nos resultados da organização (KRAUSZ, 2007, p. 70).

A Sabesp 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, que é o programa de Excelência Gerencial, quanto do programa de sucessão gerencial, que prepara a futura liderança da Sabesp. [...] Eles passam por um ciclo de desenvolvimento e a fazer parte de um banco, e, posteriormente, quando as diretorias têm uma vaga de gerente, eu vou falar assim mais claramente, essa pessoa poderá ser considerada e então designada para ocupar a função gerencial (entrevista).

O processo de *coaching* promove um alto impacto no aumento da produtividade e requer compromisso, pressupondo disposição para cooperar (ARAÚJO, 1999). Segundo a fala da entrevistada, o *coaching* na Sabesp 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, Bruna: 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 (entrevista).

Outro fator que explica o valor financeiro investido é a contratação de todas as atividades dos programas, inclusive o *coach*. Para a organização, a contratação de *coach* externos têm mais vantagens do que a realização com *coach* internos. Krauz (2007) apresenta 20 vantagens de *coach* externo contra 10 vantagens de *coach* interno.

Todas essas atividades que fazem parte dos programas, elas são contratadas. Nós optamos pela contratação de universidades, quando se tratam de cursos, ou instituições especializadas quando se trata de *coaching*, de avaliação de perfil. Então, o *coach*, especificamente, foi contratado (entrevista).

#### 4.1.3 Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção da prática e fatores que dificultaram a adoção da prática

A Sabesp, por meio da participação dos gerentes, planeja a inclusão de seus projetos para garantir o sucesso na implementação dos mesmos. Como visto anteriormente, Campos e Pinto (2012, p. 25) afirmam que “a organização, ao mostrar interesse em desenvolver e aprimorar seus executivos, consegue obter um maior engajamento e envolvimento de seus funcionários”. E isso pode ser constatado na fala da analista:

Em geral, há programas de desenvolvimento nos quais existe o compartilhamento da concepção do programa, facilitando demais a implantação [dos programas]. E, então, quando a gente apresenta a proposta às áreas e dizemos que no programa vai constar isso, isso, isso, quais serão os benefícios, nossos representantes, o comitê de RH, também colocam suas observações e fazem as inserções que possam retratar as necessidades de suas diretorias. E isso consolida de tal forma o programa, que, na implantação, nós não temos resistências. Essa é a estratégia que facilita mais pra gente (entrevista).

Dessa forma, a Sabesp consegue mostrar a importância dos projetos para o desenvolvimento da organização, criando conscientização nos funcionários envolvidos no processo, refletindo na receptividade dos programas.

Quando a gente esteve com os gerentes dos *coachees* em sala, realizando trabalhos, não posso dizer que houve uma adesão maciça, mas os que estiveram lá reconheceram a importância dessa atividade, dando a entender melhor o que era esse processo, e reconheceram também sua importância. Os gerentes, que estão participando do processo, por sua vez, absorvem melhor a importância de sentar com sua equipe e entendem como é um processo de desenvolvimento, como é vista a orientação de carreira. Sem dúvida, nós estamos levando um gerente melhor para a equipe. Acreditamos nisso (risos). E acho que fica [um gerente melhor], porque ele ganha uma nova ciência (entrevista).

Entretanto, mesmo havendo planejamento, pode ocorrer o surgimento de fatores externos que dificultam o processo dos projetos, como conta a analista:

Lógico que existem algumas dificuldades relacionadas à rotina da empresa. Vou citar uma delas muito presente hoje, que é a crise hídrica. A crise hídrica provocou um movimento, e todos nós estamos voltados a fazer tudo o que é possível para que essa crise seja passada pela população com a menor dificuldade possível. Se eu considerar que a maior parte das pessoas que passa pelo processo de *coaching*, seja sucessores, seja gerentes, atua nas áreas de operação da empresa, então você imagina que tirar essas pessoas de seus postos, neste momento de crise, seja complicado. E então, o que nós tivemos que fazer foi colocar o pé no freio no programa, nos dois programas, e fazer esse cronograma ser espaçado ao longo dos meses, não colocando pressão na participação dessas pessoas. Isso fez com que a gente se dirigisse aos nossos terceiros e dissesse assim: "Estenda o cronograma, não pressione, para que não sejam feitos muitos trabalhos fora do ambiente de sala. Se as pessoas não puderem comparecer, vamos fazer uma readequação das sessões de *coaching*...". E a gente contou com a compreensão de todos. Isso

vem sendo feito. Então, a dificuldade hoje é conciliar a atividade de desenvolvimento com as atividades que vêm sendo exigidas para o atendimento da crise (entrevista).

Conforme foi observado na fala da analista, mesmo com fatores que podem dificultar a ação dos projetos, nota-se que a empresa dispõe de assistência para que os projetos continuem a ser realizados de forma eficaz.

#### 4.1.4 Bloco IV – Resultados esperados da adoção da prática

O *coaching* foi incorporado como uma das atividades dos programas de desenvolvimento concebido pela Sabesp, e, 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:

Eu não tenho resultados específicos deste processo, porque é um processo de desenvolvimento que envolve várias atividades. E também temos aí o desenvolvimento dessas pessoas nas suas próprias unidades, que é a aprendizagem informal mesmo, forte impulsionador disso [...]. Quando se instalou isso [programa de desenvolvimento] no processo de desenvolvimento de sucessores, então se oficializou, de alguma forma, a responsabilidade dos gerentes pelo futuro sucessor da empresa. Acho, então, que colocamos luz nesse processo. 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 muitas delas hoje, embora não sejam gerentes oficiais, assumiram lideranças de projetos de magnitude (entrevista).

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 (KRAUSZ, 2007, p. 70).

O que nós percebemos e que boa parte do grupo nos trazem de retorno, é que o *coaching* o situa melhor na carreira. 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. Não é simplesmente para que elas descubram sua vocação no mundo (risos); é um investimento feito. O que nós queremos com o *coaching* é que as pessoas utilizem plenamente o seu potencial para sua carreira na Sabesp (entrevista).

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. É uma atividade diferenciada, de cunho individual, e com custos significativos, então por isso o grupo de sucessores recebeu esse tratamento, porque estamos tratando das futuras lideranças da Sabesp. É um grupo cuidado especialmente na Sabesp. [...] 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. Eles [os gerentes] passam pelo curso e pela análise do perfil de potencial, já iniciando um processo de autodesenvolvimento, um grupo é selecionado e vai para o processo de *coaching*. Nós selecionamos aquele que tem maior perspectiva de excelência na empresa (entrevista).

O objetivo dos programas é o desenvolvimento do capital humano com as ações realizadas com a primeira turma e fazer a Sabesp 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. Não podemos dizer que isso se deu apenas em função do *coaching*, mas o que percebemos, levando em consideração que uma das etapas do *coaching* para os sucessores envolveu a presença dos gerentes formalmente em reuniões, é que isso [...] colocou mais a atenção dos gerentes sobre essas pessoas, na medida em que estava sendo exigido um compromisso maior dos gerentes formais em relação à condução e coparticipação no processo de desenvolvimento dessas pessoas (entrevista).

#### 4.1.5 Conclusão do caso

Foi constatado que na Sabesp não utiliza o *coaching* como prática de compartilhamento de conhecimento, até porque o método faz parte de programas de desenvolvimento de lideranças e sucessores, programas 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 (entrevista)<sup>a</sup>.

Como foi visto, a empresa tem um programa próprio de gestão de conhecimento. Apesar de não informar a relação desse plano com o decreto Nº 53.963/2009, 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 da Sabesp foi implantado mais ou menos na mesma época em que foi implantado o programa de sucessão gerencial, também definido entre as ações das diretrizes estratégicas do RH, com o enfoque principal em reter os conhecimentos necessários à continuidade dos serviços da empresa. Mais ou menos a partir de 2008, 2010, houve... Eu vou dizer o reconhecimento... Não é que não se sabia disso, mas, pela

passagem do tempo, considerando a fundação da Sabesp e considerando que as pessoas da Sabesp permanecem nesta empresa por um longo tempo, sendo característico de empresa pública, então não existiu muita rotatividade. Sendo assim, a própria passagem do tempo tornou evidente que muitas das pessoas que tinham conhecimentos importantes iriam sair da empresa, seja pela idade ou pela aposentadoria. Então, o programa de gestão de conhecimento foi criado principalmente com a ênfase de assegurar, o máximo possível, os conhecimentos dos diferentes especialistas da Sabesp, que conta com um corpo técnico bastante especializado. Porque, embora o segmento de saneamento não seja exclusivo da Sabesp, 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. Eu chamo isso de banco, mas é na intranet que as pessoas, que fazem cursos de pós-graduação, com subsídios da empresa, disponibilizam seus trabalhos, os trabalhos técnicos realizados. É onde os engenheiros químicos disponibilizam materiais referentes a diferentes temas do negócio da empresa. Então, é um arcabouço tecnológico, baseado em tecnologia para compartilhamento. Existem, inclusive, ações em andamento como o Facebook institucional. Mas eu diria pra você que a ênfase maior está nesses processos (entrevista).

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.

O gerente tem, sim, o papel de desenvolver sua equipe, mas o dia a dia não necessariamente facilita as conversas de desenvolvimento. Isso é feito, geralmente, em alguns momentos por alguns gerentes com diferentes estilos. O momento oficial de fazer isso é a avaliação de competências, mas essas situações acontecem em movimentos muito diferentes. Quando se instalou isso no processo de desenvolvimento de sucessores, então se oficializou, de alguma forma, a responsabilidade do gerente pelo futuro sucessor da empresa. Acho que, então, colocamos luz nesse processo, e acredito que ficou até mais evidente a responsabilidade do gerente de atribuir desafios para essas pessoas, para que elas pudessem cumprir seu plano de desenvolvimento estabelecido no *coaching*. Então, eu acredito sim, pela minha percepção, que essas pessoas passaram a

ter mais destaque em suas áreas e mais chances de sucesso em suas carreiras. Podemos perceber isso também em relação aos sucessores, que, embora não estejam hoje atuando como gerentes oficiais, já assumiram lideranças de projetos de magnitudes às vezes. São figuras que chamamos aqui de gestores, pois exercem liderança informal (entrevista).

É possível inferir que o desenvolvimento de liderança, mesmo sendo informal, contribui para a eficácia do compartilhamento de conhecimento, pois os profissionais, que 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 DO IPT

### 4.2.1 Bloco I – Apresentação da empresa e entrevistada

O IPT 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.

Atualmente, a organização conta com 12 centros e 39 laboratórios e seções técnicas, mais de 1.018 colaboradores. O IPT disponibiliza sua avançada competência laboratorial, para a realização de serviços de alta tecnologia no mercado nacional e internacional, por meio de diversos centros técnicos.

O IPT possui certificação ISO 9001, concedida pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), e seus laboratórios seguem a NBR ISO/IEC 17025:2005, requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração, além de possuir mais de vinte certificados, conseguindo atuar por mais de cem anos.

Desde 1899, a atuação do IPT está presente na história. A organização esteve presente na época da Revolução de 1932, na Segunda Guerra Mundial, assim como no processo de industrialização, contribuindo no desenvolvimento do país. Combinando tradição e inovação, o IPT, desde 2009, tem como objetivo criar e aplicar soluções tecnológicas, para aumentar a competitividade das organizações e promover a qualidade de vida.

O IPT acredita e investe em inovação, na produção de patentes, na publicação de artigos e na inserção de novos ensaios no sistema da qualidade e de “procedimentos inovadores”. A organização tem em seus indicadores inclusão de porcentual de receita com inovação.

O IPT disponibiliza Mestrado Profissional (*stricto sensu*), estruturado para formar profissionais aptos ao exercício da atividade profissional qualificada, em empresas e organizações públicas e privadas instaladas no Brasil, e curso de Especialização (*lato sensu*), para aprimorar e qualificar profissionais em áreas específicas, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos alunos.

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.

#### 4.2.2 Bloco II – Identificação da prática, razão da adoção e etapas

Por se tratar de uma empresa pública, o perfil dos funcionários da organização é o de permanecer por longos períodos na empresa. Entretanto, a organização percebeu que muitos de seus colaboradores já estavam para se aposentar e que novos profissionais estavam chegando à casa. 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. O IPT, 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. Então era uma oportunidade de nós oferecermos [participar do programa] a esses profissionais, como uma forma de reconhecimento, como uma forma de mostrarmos para eles que reconhecemos que eles têm valor para a organização, e, ao mesmo tempo, era uma possibilidade de o profissional mais jovem se desenvolver. Então foi esse o objetivo do programa (entrevista).

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 (entrevista).

O programa de *mentoring* foi totalmente planejado e estruturado de acordo com a necessidade da empresa. A responsável pela gestão do projeto teve a cautela de buscar informações na literatura e em instituições próximas para montar o

programa. E, após o planejamento, houve também um grupo piloto, implantado para identificar o que poderia ser ajustado logo no início.

Posso dizer a você que tudo levou seis meses. Quando eu entrei na instituição, foi me passado que existia essa necessidade e que a gente tinha de construir um programa nesse sentido. Aí, eu fui estudar um pouquinho o assunto e entender qual era a diferença entre *mentoring* e tutoria. Conheci alguns programas fora do instituto e estive na “empresa próxima”, onde tem um programa. Então, fui conversar com o coordenador desse programa e com os profissionais, e aí construí na minha cabeça uma noção geral do que deveria ter esse programa e apresentei para a diretoria. Só que houve divergências entre o que foi apresentado aqui e aquilo que a diretoria pensava, então, essa negociação, até a gente chegar ao modelo que seria o mais ideal, justificar o porquê e operacionalizar tudo, levou uns seis meses (entrevista).

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 conheceu alguns programas e cada um tinha algumas características peculiares, que levavam em conta o contexto da organização. Então, 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. Por ser um programa piloto, ele rodou por um período mais curto, justamente porque a gente queria acompanhar e identificar o que estava dando certo, o que a gente ia precisar melhorar, para ir ajustando. Hoje, a gente está no quarto ciclo do programa (entrevista).

Como foi apontado, o programa está, atualmente, em seu quarto ciclo, é possível perceber as mudanças.

Hoje, a gente tem trinta e cinco pessoas participando [do programa]. No começo, a gente fazia dupla, um pra um, sempre um mentor para um orientado. Desse último ciclo, a gente já resolveu mudar um pouquinho, então a gente tem hoje mentores com mais de um orientado. 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, nós começamos um projeto piloto com seis meses, mas a gente viu que era um período muito curto. A gente quis

aumentar por um ano, mais não deu, então a gente aumentou para oito. Não deu por questão burocráticas, pois tudo tinha que ser aprovado. E então, o segundo ciclo foi de oito meses; o terceiro e quarto já passou a ser de um ano, que era o período que a gente estava pleiteando. 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. Então, a gente não limita a participação dela no ciclo, mas o ciclo hoje dura doze meses (entrevista).

#### 4.2.3 Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção da prática e fatores que dificultaram a adoção da prática

Um dos fatores que contribuíram para a adoção da prática é o suporte oferecido pela direção da empresa. Bernhoeft (2001) informa que, ao adotar um programa de *mentoring*, o departamento de Recursos Humanos passa a ter responsabilidade e deve oferecer, basicamente, todo o suporte ao programa.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o valor de investimento, considerado baixo conforme a fala da entrevistada. Bernhoeft (2001, p.15) afirma que o programa de *mentoring* “oferece alto benefício a custo baixo”.

O investimento do programa em si é bem baixo. Na verdade, o investimento seria as horas do funcionário, as horas que o funcionário está se dedicando [ao programa]. Vez ou outra, a gente convida um palestrante e paga esse palestrante. Mas, se a gente dividir esse custo pela quantidade de pessoas boas e pela quantidade de tempo, é um investimento bem pequeno pelo resultado que o programa traz (entrevista).

Entretanto, desde o projeto-piloto até o ciclo atual, o programa passou por ajustes para conseguir atender aos objetivos da empresa. Alguns fatores precisaram ser adequados com o tempo, e a comunicação entre mentores e orientandos teve de ser ajustada. Após a intervenção, já foi possível notar a melhora no grupo seguinte.

Então, qual seria nosso papel nesse meio tempo? Era justamente identificar o que poderia estar atrapalhando esse processo e o que poderia estar ajudando, e isso varia muito de grupo para grupo. E

então, por exemplo, em alguns grupos a gente identificou que a questão da comunicação atrapalhava um pouquinho, justamente por ser um grupo em que a diferença de idade era muito grande. O profissional novo tem uma forma diferente de se comunicar do profissional com um pouco mais de anos de casa e, muitas vezes por conta dessa diferença, o entendimento deles... Não diria que era ruim, mas assim, tinha uma dificuldade, que, se a gente atuasse junto, iria conseguir eliminar. [...] De repente, esse processo de transmissão seria melhor. No grupo deste ano, a gente não identifica a comunicação como um dos fatores problemáticos, então varia de grupo para grupo (entrevista).

Outra questão que apareceu em todos os ciclos foi o planejamento do tempo. Para auxiliar as duplas ou os grupos, a responsável pelo programa montou um cronograma para acompanhá-los durante o processo.

A gente vem analisando que existem duas formas de interpretar essa questão do tempo. E então, por exemplo, há mentores que, justamente por terem um conhecimento muito grande, acabam se envolvendo em várias atividades na organização. Então eles estão presentes em vários projetos, justamente porque têm conhecimento e tem que ser eles naqueles projetos. Eles acabam abraçando muitas atividades e aí a dedicação para o programa acaba concorrendo com todas essas atividades. Isso é um problema, pois a gente sempre tem que colocar para a diretoria a questão da prioridade da transmissão do conhecimento. Tem um outro grupo que relata também que tem dificuldade com o tempo, mas a gente já conseguiu verificar que não é uma dificuldade de não ter tempo, mas uma dificuldade de se planejar. Então, a gente trabalha com algumas pessoas que, talvez até pelo ramo de atividade de pesquisa, têm uma dificuldade de se planejar melhor. Por essa razão, para alguns participantes, essa dificuldade de se planejar também acaba acontecendo e eles acabam não podendo se dedicar muito. Essa é uma questão que a gente, enquanto RH, acaba tendo que trabalhar com eles também. E então, do lado dos que são muito requisitados, a gente tenta sempre ficar bem próximo da diretoria para colocar a importância do programa. A gente chama a diretoria para participar de algumas reuniões, para os próprios participantes verem que a diretoria apoia o programa. Nós criamos uma espécie de recurso administrativo, em que eles podem justificar o tempo que estão dedicando à transmissão. E então, eles não vão ser cobrados. E, para esse outro grupo, que tem uma dificuldade de planejamento, a gente trabalha a questão do planejamento mesmo. Para alguns grupos, a gente já fez workshop de planejamento de tempo. A gente já ajuda ele a planejar toda a participação no ciclo. E então, a gente já leva a proposta de cronograma, para perceberem que as atividades, que eles estão pensando em desenvolver juntos, vão tomar muito tempo ou não. A gente tem que lidar com essas questões (entrevista).



A empresa se preocupa também em como mensurar e registrar o conhecimento transmitido durante o processo. Ainda não foi encontrada uma solução para mensurar esse conhecimento, mas a organização adotou algumas técnicas, que nomearam de “entregáveis”, para registrar ao máximo o que os funcionários conseguem passar para o papel ou comunicar para os demais.

Uma das dificuldades que a gente tem é a transmissão do conhecimento tácito. É muito difícil medir. Como você vai mensurar conhecimento? Então, desde o primeiro programa, a gente já vinha com a preocupação de ter algo que fosse quantitativo. Nosso foco, então, está no processo, [...] na troca de conhecimento dessas pessoas. [...] A gente acorda com eles que cada dupla vai apresentar um resultado no final e aí esse resultado fica a critério deles escolherem. Alguns escolhem: “Ah, eu vou elaborar um manual do laboratório com as coisas que eu aprendi”, ou “Eu vou escrever um artigo sobre o assunto”. Tem os mais diversos, que a gente chama de entregáveis. E aí, no final, na reunião final, [...] a gente faz uma reunião com todos os participantes, em que eles contam como foi a experiência e o que eles aprenderam, que é a parte difícil de quantificar. Mas eles mostram isso que a gente queria quantificar, o que a gente chama de entregáveis. A gente entende que o programa auxilia em tudo isso aqui que eu vou te dizer. Estar participando do programa me auxiliou a escrever um artigo e participar de um congresso, por exemplo. A gente teve uma participante que nunca tinha participado de congresso e, durante o período que ela fez o programa, ela se aprofundou em um determinado assunto junto com o mentor dela. Com o produto, ela disse que iria apresentar um artigo no congresso. Então, a gente conta essa apresentação como sendo um resultado também. E a gente tem as apresentações do final, que eles entregam para gente, que todo mundo faz (entrevista).

A entrevistada complementa:

O máximo que a gente consegue fazer hoje é apresentar um questionário qualitativo no final, para mentor e orientado, onde a gente faz essas questões: “Você acha que seu orientado melhorou? Você acha que o desempenho dele melhorou? Você acha que o programa ajudou? Atendeu às suas expectativas? Então, a gente tem esse qualitativo, mas não chega a ser uma medida exata e não sei se teria como fazer essa medida exata (entrevista).

Outro fator que dificulta a adoção da prática, mas que a empresa conseguiu contornar é o treinamento oferecido antes do início do ciclo. Entretanto, o treinamento e o acompanhamento acontecem durante a realização do programa. A

empresa consegue atender mais um requisito para que haja qualidade no programa, conforme apontado por Bernhoeft (2001):

Quando uma organização decide por um programa de *mentoring*, dentro de suas políticas e práticas de recursos humanos, pode criar condições para sua implementação, capacitando os envolvidos em técnicas de entrevistas, aconselhamento e comportamento humano e metodologia do próprio processo (BERNHOEFT, 2001, p. 120).

A entrevistada reforça a informação:

A gente faz esse treinamento, mas ele não é prévio. [...] A gente faz esse treinamento na verdade durante, nesses encontros bimestrais. Então, a gente vai trabalhando com eles essas questões, de onde surgiu a ideia do programa. Em todo começo de ciclo, a gente mostra um “históricozinho” de onde tudo surgiu. Por que a gente está fazendo isso? Qual a diferença? Por que a gente não faz isso antes? Simplesmente por questões de tempo. O ideal seria que a gente pudesse preparar bem os mentores antes de começarem o programa, mas a gente não tem esse tempo. Então, a gente vai preparando tanto o mentor quanto o orientado ao longo dos encontros, preparando com as questões que mais dificultam esse processo (entrevista).

A maior dificuldade apontada pela entrevistada, encontrada no início do programa, foi justificar as questões comportamentais no meio do processo.

O foco do programa era a transmissão do conhecimento tácito. Você sabe operar a máquina x como ninguém e você vai ensinar pro outro. Quando a gente relatava as questões comportamentais [...], a princípio, isso não foi bem entendido dessa forma. Ah, mas é conhecimento técnico, ensina-aprende. Então, a gente teve que ir trabalhando e justificando. E uma literatura que ajudou muito a gente, você já deve ter visto, porque é muito manjada na gestão do conhecimento, é uma representação que o Nonaka e Takeuchi trazem, sobre o que pode ajudar e dificultar a transmissão. Não diria que é um gráfico, mas são fatores que podem ajudar ou dificultar a transmissão do conhecimento tácito. [...] Então, com base nesses fatores e na literatura, a gente foi argumentando e redesenhando o programa a fim de que essas questões entrassem na pauta (entrevista).

Um grande ponto ajustado foi a questão da participação dos funcionários. No projeto-piloto, os funcionários foram convidados a participar do programa, mas logo constataram que a participação deveria ser voluntária, como aborda Bernhoeft (2001):

O *mentoring* sempre se baseia no princípio da livre escolha. Ou seja, mesmo que a decisão de fazer um programa, com parte ou com a totalidade de seus colaboradores, venha da empresa, a escolha do mentor deve ser feita pelo funcionário. E por razões bastante simples: trata-se de encontrar a melhor fonte para suas necessidades específicas, reconhecer a possibilidade de trabalhar com absoluta confiança e estabelecer uma relação de ganho mútuo (BERNHOEFT, 2001, p. 87).

A fala da entrevistada corrobora com Bernhoeft (2001), quando informa a facilidade no processo de integração entre os envolvidos.

A princípio, o primeiro ciclo não foi voluntário, então a gente percebeu que isso também não ajudava, porque tem que ser voluntário. [...] Só pelo fato de ser voluntário e o voluntário convidar alguém para participar [...] já facilita o processo de integração entre eles, porque o mentor se sente extremamente lisonjeado por ter sido convidado, por perceber que tem alguém que admira o trabalho dele. Então, eles se sentem valorizados por isso, o que facilita a integração dos dois e não deixa de ser um estímulo para o mais novo, que vê uma perspectiva de aprender mais com isso. E o que a gente tem visto aí, no decorrer do ciclo, é que acaba acontecendo uma troca também (entrevista).

#### 4.2.4 Bloco IV – Resultados esperados da adoção da prática

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 promove, além do compartilhamento do conhecimento.

- Primeiro, a aceleração do processo de transmissão. Lotz e Gramms (2014, p. 252) afirmam que o *mentoring* preserva o conhecimento acumulado da organização por meio de um processo estruturado.

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 (entrevista).

- Troca de experiências e respeito entre mentor e orientando. O *mentoring* dissemina crenças e valores da organização, segundo Lotz e Gramms (2014, p. 252).

A gente percebe que alguns orientados têm uma facilidade muito grande com a tecnologia, então, em algumas duplas, a gente percebe que há essa troca. 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, e o fato desse programa ser formal ajuda a mostrar para o resto da organização o quanto isso é importante. Quanto mais as pessoas participam e vão contando do programa uma para a outra, essa cultura começa a se disseminar. A questão do conhecimento ser relacionado ao poder começa a se tornar um outro aspecto. As pessoas começam a perceber que é legal compartilhar, que ele vai ser valorizado. O outro começa a perceber que vai aprender mais (entrevista).

- Execução do projeto 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, p. 116).

Do primeiro ciclo até o terceiro, a gente fazia um pra um, porque a gente queria começar aos poucos, ver como ia andando o programa. Nesse ciclo, 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. Eles trabalham juntos. A gente tem um outro [grupo] que tem duas pessoas, não tem limite. O que a gente faz é consultar a área para ver se a área está de acordo, se a chefia está de acordo, mas não tem limites (entrevista).

- Extensão do programa para toda a organização. O *mentoring* promove a integração dos novos talentos na organização, como sinalizam Lotz e Gramms (2014, p. 252).

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. No início do programa a inscrição não era voluntária e era somente para pesquisadores. Depois, a gente percebeu que, na verdade, era um programa que 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. E aí, a partir do segundo ciclo, a gente já abriu para essas outras áreas também participarem (entrevista).

- 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, p. 252).

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. Hoje, [...] a gente sempre procura, em todas as divulgações do programa, mostrar quem são os mentores, mostrar quem participa [do programa]. A gente chama a diretoria na última reunião, para ouvir da boca deles os resultados. A gente procura, ao máximo, colocar eles em evidência. A gente entrega certificados, tanto para os mentores, quanto para os orientados, 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 (entrevista).

- 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 sinalizam Lotz e Gramms (2014, p. 252).

O que a gente percebe é que [...] não tem como colocar isso no quantitativo. Mas 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 (entrevista).

#### 4.2.5 Conclusão do caso

Dados evidenciaram que a adoção da prática de *mentoring* no IPT foi pensada para compartilhar o conhecimento. Entretanto, há ressalva no tocante ao motivo 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.

Eu vou contar a partir do momento que a ideia chegou até a mim. Porque, antes de mim, a ideia já existia. Até o momento que a ideia chegou a mim e o programa começou (entrevista).

Foram apontados alguns fatores que dificultaram a adoção do *mentoring* na organização, entretanto, a adoção da prática no IPT foi, ainda assim, positiva. Os fatores apontados refletem que o programa está sendo acompanhado minuciosamente sendo ajustado conforme a necessidade para garantir seu sucesso, em consonância com Lotz e Gramms (2014, p. 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

Os casos estudados foram apresentados individualmente nos subcapítulos anteriores, entretanto, como já foi informado, não será possível realizar a análise cruzada das informações, pois foram analisadas práticas diferentes em cada empresa. Embora sejam práticas diferentes, é possível encontrar semelhanças entre os métodos adotados, conforme é apontado no quadro 10.

**Quadro 10 Semelhanças entre os projetos de *coaching* e *mentoring***

Descrição dos blocos	Semelhanças
<b>Bloco I – Apresentação das empresas e dos entrevistados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas públicas paulistas;</li> <li>- Atuam em nível internacional, por meio de parcerias;</li> <li>- Ambas as empresas têm mulheres como gestores dos projetos.</li> </ul>

<p><b>Bloco II – Identificação das práticas, razão da adoção e etapas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas alegaram que os projetos não tiveram relação com o decreto nº 53.963/2009 (Gestão do Conhecimento e Inovação);</li> <li>- Pedido do projeto partiu da alta direção;</li> <li>- Trabalham por ciclos com tempo determinado;</li> <li>- Acreditam que o capital humano é importante para a organização.</li> </ul>
<p><b>Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção das práticas e fatores que dificultaram a adoção das práticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio organizacional para a execução do(s) projeto(s);</li> <li>- Reconhecimento dos funcionários;</li> <li>- Divulgação dos funcionários que participaram dos projetos para os demais colaboradores da organização;</li> <li>- Funcionários não são remunerados.</li> </ul>
<p><b>Bloco IV – Resultados esperados das adoções das práticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambos os projetos desenvolvem o funcionário no âmbito profissional e pessoal;</li> <li>- Acreditam que o desenvolvimento do funcionário impacta no desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Ambos não conseguem mensurar os resultados, mas conseguem perceber melhora no desempenho dos funcionários;</li> <li>- Após o funcionário passar pelo processo, os mesmos puderam assumir, sozinhos, projetos de grande magnitude dentro da organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O cenário encontrado ao realizar a pesquisa é semelhante em ambas às empresas, nas duas foi possível constatar o entusiasmo em acreditar nos processos e receber apoio da empresa para ser executado, ambas também buscaram na teoria elementos para a estruturação dos projetos e como exposto, ambos os projetos vão ao encontro do referencial teórico.

Da mesma forma que foram encontradas semelhanças entre as práticas adotadas, também foram encontradas diferenças entre elas. É possível observá-las no quadro 11.

**Quadro 11 Diferenças entre os programas com a prática de *coaching* e *mentoring***

Descrição dos blocos	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
<b>Bloco I – Apresentação das empresas e dos entrevistados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa do segmento de saneamento (fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos);</li> <li>- Atende em nível estadual;</li> <li>- Menos de 50 anos de existência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa do segmento de inovação, pesquisa e desenvolvimento, serviços tecnológicos, desenvolvimento e apoio metrológico, e informação e educação em tecnologia;</li> <li>- Atende em nível nacional;</li> <li>- Mais de 100 anos de existência.</li> </ul>
<b>Bloco II – Identificação das práticas, razão da adoção e etapas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto não teve como objetivo o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>- Está inserido em dois programas;</li> <li>- Participação única.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto teve como objetivo o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>- É o próprio programa;</li> <li>- O funcionário pode participar quantas vezes quiser.</li> </ul>
<b>Bloco III – Fatores que contribuíram para a adoção das práticas e fatores que dificultaram a adoção das práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto investimento;</li> <li>- Contrata um profissional externo (mais vantagens para o <i>coaching</i>);</li> <li>- Duração de 5 a 6 meses dentro dos programas;</li> <li>- A empresa seleciona os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo investimento;</li> <li>- Realizado somente com os funcionários;</li> <li>- Duração de 1 ano (cada ciclo);</li> <li>- A participação no</li> </ul>



	funcionários que participa dos programas;  - O tempo designado para o <i>coaching</i> atende aos objetivos propostos.	programa é voluntária e qualquer funcionário pode participar;  - O tempo designado para o <i>mentoring</i> pode não atender aos objetivos propostos, mas a organização permite a continuação.
<b>Bloco IV – Resultados esperados das adoções das práticas</b>	- A organização define os objetivos a serem alcançados.	- Os funcionários têm liberdade de escolher qual ou quais objetivos querem alcançar.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Foram encontradas mais semelhanças entre os projetos do que diferenças, porém, independentemente das diferenças entre os projetos, ambos conseguiram alcançar os objetivos propostos pela organização e contribuir para o compartilhamento do conhecimento.

Foi possível perceber que o programa de *mentoring* acaba propiciando mais o compartilhamento de conhecimento, que realmente é o foco do projeto, mas o processo de *mentoring* acaba sendo uma oficialização de algo que já existisse na organização, pelo fato de que, quando um funcionário é recém-contratado, havendo harmonia no ambiente, ele tende a acompanhar um funcionário mais antigo para adquirir experiências. Ou seja, o programa acabou institucionalizando um processo.

Outro ponto positivo percebido do programa *mentoring* é a valorização que o funcionário sente ao participar, tanto para o novo, que se sente privilegiado e, para o mais experiente, que se sente reconhecido. Isso contribui para a aceitação e sucesso do programa, pois ao participar o funcionário procura entregar à organização o melhor que tem. O programa de *coaching*, o funcionário associa como treinamento e desenvolvimento, sendo este realmente o foco.

Foi possível perceber também que o programa de *coaching* requer um tempo maior para colher resultados, pois, primeiro desenvolve o funcionário para depois de desenvolvido ser aplicado à equipe, no programa de *mentoring* o resultado é imediato a proporção que vai sendo executado, gerando relatório e manuais de processos procedimentos.

Entretanto, o processo de *coaching* auxilia no desenvolvimento do funcionário o discernimento para uma visão holística, com isso o funcionário consegue compreender melhor o conhecimento tácito, favorecendo o compartilhamento, já no programa de *mentoring* o conhecimento compartilhado pode ser restringido às ações rotineiras e pode gerar uma visão míope.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “mundo organizacional” contemporâneo exige cada vez mais adaptabilidade, inovações e competitividade. Para sobreviver nesse contexto, as organizações buscam formas, fórmulas e estratégias para manterem vantagem competitiva perante a concorrência.

Organizações públicas não se opõem ao cenário privado e, mesmo não tendo concorrência direta, buscam o desenvolvimento para acompanharem as mudanças da sociedade.

Mesmo com os avanços tecnológicos, o fator humano ainda é o mais importante ativo de uma organização. Investir no funcionário é investir na sobrevivência da empresa. Buscar práticas consideradas “as melhores” e adaptá-las à organização é uma condição preponderante. Negar sua necessidade de gestão é caminhar para a obsolescência.

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

Foi constatado que as práticas de *coaching* e de *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 utilizam o conhecimento de forma estratégica para melhorar a qualidade de atendimento à sociedade.

O objetivo específico A foi verificar se o propósito das empresas de adotar as práticas de *coaching* ou de *mentoring* teve como fator motivador o decreto nº 53.963 /2009 de Gestão do Conhecimento e Inovação.

A pesquisa permitiu constatar que o propósito da adoção da prática de *coaching* ou de *mentoring* não teve como fator motivador o decreto nº 53.963 /2009 de Gestão do Conhecimento e Inovação, conforme foi alegado pelas entrevistadas.

Entretanto, a coincidência das datas de implantação dos projetos poderia ser considerada, sim, um fator motivador para o cumprimento do decreto.

O objetivo específico B foi identificar fatores que contribuem para o fato de o *coaching* e o *mentoring* serem práticas de compartilhamento de conhecimento importantes e estratégicas para a gestão do conhecimento.

Esta pesquisa mostra 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. O projeto de *mentoring*, utilizado pelo IPT, está em seu quarto ano, com projeção de continuação. No caso da Sabesp, que utiliza o *coaching* dentro de 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.

O objetivo específico C foi identificar fatores que dificultam a prática do *coaching* ou do *mentoring*. Os fatores que dificultam a aplicação desses métodos, sendo falta de comunicação adequada entre os envolvidos, dificuldade em mensurar os resultados, cumprimento exato do cronograma devido interferência de fatores externos, entre outros apontados nos blocos III, mostram que, apesar de existirem, podem ser solucionados e não trazem prejuízo para a organização.

Por último, o objetivo específico D foi analisar os principais resultados auferidos do processo de *coaching* ou de *mentoring* nas organizações estudadas. Nota-se que os principais objetivos, estabelecidos por cada programa, do processo de *coaching* e de *mentoring* nas organizações estudadas foram atendidos, como desenvolvimento do funcionário e compartilhamento do conhecimento. Além dos resultados auferidos pelas empresas, a adoção das práticas conseguiu alcançar resultados, como, por exemplo, observar que funcionários adquiriram capacidade de assumir grandes projetos sozinhos.

Respondendo à questão da pesquisa, sendo esta voltada a compreender como e por que as práticas de *coaching* e *mentoring* se relacionam como prática de

compartilhamento do conhecimento nas empresas públicas paulistas, nota-se que as empresas estudadas têm objetivos específicos e utilizam os programas como forma de alcançá-los. No caso do IPT, o objetivo da aplicação do programa de *mentoring* é, especificamente, compartilhar conhecimento tácito. No caso da Sabesp, a prática de *coaching* é utilizada como uma das atividades dentro de dois programas, visando desenvolver o capital humano como força competitiva. Por isso, na organização, busca-se desenvolver as lideranças e os sucessores gerenciais.

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).

Para empresas públicas, este estudo contribui auxiliando na elucidação do funcionamento das ações adotadas pelas empresas, visto que, é disposto em balanços e relatórios, até por caráter de justificar uso de verbas, mas não são dispostos os processos, falhas e acertos das ações planejadas.

Para a Academia, este estudo contribui na investigação entre campo conceitual e cenário empírico, auxiliando no entendimento do que se está estudando em sala é o mesmo do que as organizações estão fazendo.

Esta pesquisa limitou-se à dimensão pessoas e cultura organizacional do estudo de Kuniyoshi e Santos (2007), focando no *coaching* e no *mentoring* como práticas de compartilhamento do conhecimento nas empresas públicas paulistas abordadas. Sugerem-se estudos das demais práticas apresentadas pelos autores, como a ação desses métodos em outros segmentos de atuação.

Considerando que esta pesquisa buscou compreender as razões de adoção de *coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento do conhecimento, com abordagem qualitativa, cabe investigação quantitativa para a obtenção de novos

resultados, visto que, ao lidar com conhecimento tácito, mensurá-lo ainda é uma questão a ser desenvolvida.

Recomenda-se também 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. **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo : Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p. Disponível em <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>. Acesso em: 23 ago 2014

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, A. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BARROS, A. J. D. S. LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004.

BATISTA, F. F. **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, 2012.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2005. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1339&Itemid=68](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1339&Itemid=68)> Acesso em 15 ago 2014

BERNHOEFT, R. E. A. D. **Mentoring**: Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. São Paulo: Gente, 2001.

BLOME, C.; SCHOENHERR, T.; ECKSTEIN, D. *The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view*. **International**

*Journal of Production Economics*, v. 147, p. 307-316, 2014. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552731300114X>> Acesso em 10 mar 2015

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE - Revista de administração de empresas**, 2012, v.52, n.1, p.70-84. Scielo Brasil

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, A. S. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores do processo. 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, 2007.

CAMPOS, T. M.; NUNES PINTO, H. M. Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. p. 15-26, 2012. Disponível em <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/439>> Acesso em 10 mai 2015

CARDOZO, H. L. G.; GOMES, J. S. A globalização através de uma nova perspectiva. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 52, n. 5, p. 574-575, 2012. Scielo Brasil

CARLOS, J. A. Inovação organizacional no setor público. In: AGUNE, R.; GREGÓRIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. D. M.; CARLOS, J. A.; BOLLINGER, S. **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo : Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p. Disponível em <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>> Acesso em 23 ago 2014

CARVALHO, I.M. 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, 2008.

CARVALHO, F. C. A. D. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CASARIN, H. D. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: IBPEX, 2012.

CHANDLER, A., **Strategy and structure**, MIT Press, Cambridge, MA. 1962.



CHOO, C. W. Aprendizado com inteligência organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizagem organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. V1 [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. 2004. v. 55, n. 1 e 2 (2004). **RSP - Revista do serviço público**, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>> Acesso em 16 jul 2015

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual**. tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE ANGELIS, Cristiano Trindade. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **RSP - Revista do serviço público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000100008&script=sci_arttext)> Acesso em 18 jul 2015

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINGMAN, M. E. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 2004.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: A new theory of strategy. **Handbook of strategy and management**, v. 1, p. 139-164, 2002.

ELLINGER, A. D.; BOSTROM, R. P. Managerial coaching behaviors in learning organizations. **Journal of management development**, v. 18, n. 9, p. 752-771, 1999. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621719910300810>> Acesso em 18 jul 2015

EVERED, R. D.; SELMAN, J. C. Coaching and the art of management. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 2, p. 16-32, 1989. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261689900405>> Acesso em 23 mar 2015

FELDMAN, D. C.; MOORE, D. Career coaching: What HR professionals and managers need to know. **Human resource planning**, v. 24, n. 2, p. 26-35, 2001. Disponível em <  
<http://search.proquest.com/openview/1bf38fd962caa344925b3aad788f0385/1?pq-origsite=gscholar>> Acesso em 23 jan 2015

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo.

FERRARESI, A. A., SANTOS, S. A. D., FREGA, J. R., QUANDT, C. O. The impacts of Knowledge management on strategic orientation, and innovativeness in organizational outcomes: a survey of companies operating in Brazil. **RAM. Revista de administração mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching**: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

FERREIRA, M.; CASADO, T. XIII Seminários de Administração... Anais, São Paulo: SEMEAD, 2010. **Coaching, mentoring ou career counseling?**. São Paulo: SEMEAD, 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GASPAR, M. A. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) [Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade](#) da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 115-146.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRAZIANO, G. O.; PEIXOTO, C. A.; PIZZINATTO, A. K.; CASTRO, D. S. P. *Coaching e mentoring* como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.

HARTMANN, A. M. A **structural-cognitive analysis of the knowledge-based view of the firm**<sup>1</sup>. ASAC 2004. Disponível em <<http://libra.acadiu.ca/library/ASAC/v25/articles/Hartmann.pdf>> Acesso em 17 nov 2014

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. **Academy of management review**, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001. Disponível em <<http://amr.aom.org/content/26/2/264.short> > Acesso em 23 jan 2015

HUDSON, P. B.; HUDSON, S. M. Mentor feedback: Models, viewpoints and strategies. **Australian teacher educa on associa on**, p. 111 2014. Disponível em <<http://eprints.qut.edu.au/80090/>> Acesso em: 26 jun 2015

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. O que é coaching?. Disponível em <<http://www.icfbrasil.org/index.asp>> Acesso em 22 jun 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. O que é coaching?. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em 22 jun 2015

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.(Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 224p.

JOO, B. K. B. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human resource development review**, v. 4, n. 4, p. 462-488, 2005.

KILBURG, R. R. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. **Consulting psychology journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.

KISHORE, A. **Mentor**: o outro lado da relação de mentoring. 2013. Tese (Doutoramento em ciências) S. Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013

KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Qualitymark Editora Ltda, 1998.

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

KUNIYOSHI, M. S., DOS SANTOS, S. A., GASPAR, M. A., DONAIRE, D. 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**. v. 11, n. 2, p. 1-30, 2013. Disponível em <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/492>> Acesso 26 mar 2015

KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento**: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. 2008. 210f Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. D. A 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, 2007.

LOTZ, E.; GRAMMS, L. **Coaching e mentoring** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014. 2Mb; PDF

MACE, M. L.; MAHLER, W. R. On-the-job coaching. 1958). **Developing executive Skills**, AMA, American Management Association, 1958.

MACHADO, A. G. C. Estratégias de Inovação sob a perspectiva da Resource-Based View: um estudo na Embrapa. In: EnANPAD.37. 2013. Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro, 2013. 1-16.

MALTBIA, T. E.; MARSICK, V. J.; GHOSH, R. Executive and organizational coaching a review of insights drawn from literature to inform hrd practice. **Advances in developing human resources**, v. 16, n. 2, p. 161-183, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINELLO; I. F.; FERREIRA; M. A.; YONAMINE, R.; SCHERER, I. B. A prática do Mentoring com jovens engenheiros-um estudo exploratório. **Revista de administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 233-250, 2011.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California management review**, v. 16, n. 2, 1973.

MINTZBERG, H. **Rise and fall of strategic planning**. Simon and Schuster, 1994.

MINTZBERG, H. The managers job. **New York**, 1990.

MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NETTO, J. P. S.; SANTOS, S. A. D. 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, 2007.

NEVES, A. Gestão de Conhecimento e redes e ferramentas sociais. In: AGUNE, R.; GREGÓRIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. D. M.; CARLOS, J. A.; BOLLINGER, S. **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo : Secretaria de

Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p. Disponível em <http://igovsp.net/sp/daprafazer/> Acesso em 23 ago 2014

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P.; MORAES, W. A. Alianças estratégicas verticais como sistemas adaptativos na competição global: uma discussão preliminar. **InternexT - Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, p. 19-38, 2006.

OLIVEIRA JR, M. D. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 294-3, 2001.

OLIVEIRA JR, M. D. M.; FLEURY, M. T.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 294-3, 2001.

OLIVEIRA, R. R., ALVES FILHO, B. F. Contexto de compartilhamento do conhecimento – o caso do Sepro-Recife. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 160p. (Gespública; v.3)

PASSMORE, J; PETERSON, D. B.; FREIRE, T. The psychology of coaching and mentoring. **The wiley-blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring**, p. 1, 2013.

PASSMORE, J.; FILLERY-TRAVIS, A. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. **Coaching: an international journal of theory, research and practice**, v. 4, n. 2, p. 70-88, 2011.

PETERSON, D. B. Management development: Coaching and mentoring programs. **Creating, implementing, and managing effective training and development**, p. 160-192, 2002.

PLIOPAS, A. L. V. Coaching: modo de usar. **GVexecutivo**, v. 13, n. 2, p. 22-25, 2014.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. **Gest. Prod.** [online]. 2011, v.18, n.1, pp. 193-204.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e conhecimento** [livro eletrônico]. V.2. Curitiba: InterSaber. 2012. 2 MB PDF

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico** – abordagem para a construção de trabalhos acadêmicos. 5. ed. São Paulo: Edicon. 2006.

SANTIAGO JR, J. R. S. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec, 2004.

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. Disponível em <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=147688>>. Acesso em 15 ago 2014

SBCOACHING. **O que é coaching?**. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/torne-se-coach/o-que-e-coaching>> Acesso 26 jun 2015

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**: 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, C. R. E. D. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

SIMON, H. **As campeãs ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

SLAC Coaching. O que é coaching?. Disponível em  
<<http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>> Acesso em 23 jul 2015

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 294-3, 2001.

STEIL, A. V.; ANGELONI, M. T. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizagem organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. V1 [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

STIL, A. V.; KERN, V. M.; PACHECO; R. C. dos S. Gestão do Conhecimento no setor Público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-Gov. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.

TOBIAS, L. L. Coaching executives. **consulting psychology journal**: Practice and Research, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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



WUNDERLICH, M. Treinamento e desenvolvimento e coaching. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorrel; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

## APÊNDICE 1 – Carta de apresentação aos participantes da entrevista

Papel Timbrado da Instituição

Carta convite para participação na pesquisa de dissertação de Mestrado

Ao (Nome da empresa)

Prezado Sr. Presidente .....,

Vimos por meio desta carta convidar-lhe para participar da pesquisa de mestrado intitulada: *Coaching* e *mentoring* como Prática de Compartilhamento de Conhecimento em Empresas Públicas Paulistas.

O foco desta pesquisa é Instituições Públicas Paulista, as informações fornecidas serão utilizadas na elaboração da Dissertação de Mestrado da nossa aluna Bruna Angela Santos do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi.

Neste momento encontra-se em fase de entrevista, no qual visa compreender a utilização da técnica *coaching* e *mentoring* como processo de compartilhamento de conhecimento em empresas públicas paulista. Depois de concluída pela aluna, esta dissertação será defendida pela autora frente a uma Banca de Professores e, se aprovada, estará disponível nas bases de dados físicas e eletrônicas das bibliotecas para livre consulta do público em geral.

Cabe ressaltar que a divulgação do seu nome como entrevistado e da denominação social de sua empresa na dissertação só será feita se V.Sa. autorizar formalmente por e-mail endereçado para a Sra. Bruna no e-mail [bruna.santos@metodista.br](mailto:bruna.santos@metodista.br), no qual conste o seu nome, cargo na empresa e a denominação da mesma, até a data de 25 de maio de 2015.

Asseguramos que as informações serão tratadas de forma sigilosa e deletadas após o uso das mesmas.

Agradecemos mais uma vez a valiosa contribuição dada por V. Sa. Para a pesquisa acadêmica deste programa dirigida para aumentar o acervo de conhecimento sobre a Administração de Empresas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. ALMIR MARTINS VIEIRA  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA  
Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo.

## **APÊNDICE 2 – Instrumento de Coleta – Roteiro de entrevista**

### **Bloco I – Apresentação das empresas e entrevistados**

- a. Razão Social da empresa (se autorizado a divulgar)
- b. Segmento de atuação
- c. Nome do respondente (se autorizado a divulgar)
- d. Grau hierárquico

### **Bloco II – Identificação das práticas, razão da adoção e etapas.**

1. Qual o propósito da adoção da prática de *Coaching/Mentoring* nesta empresa pública?
2. Qual ou quais principais objetivos com esta adoção?
3. Qual a data de implementação desta adoção?
4. Qual o tempo de implementação foi necessário para essa implementação?
5. Quais etapas deste processo de *Coaching/Mentoring* a empresa adotou?

### **Bloco III – Fatores que contribuíram para adoção das práticas e fatores que dificultaram as adoções das práticas.**

6. Quais fatores contribuem para o *coaching/Mentoring* ser uma prática de compartilhamento de conhecimento?
7. Quais fatores dificultam a prática do *coaching/Mentoring*?

### **Bloco IV – Resultados esperados das adoções das práticas.**

8. Desde a implantação da prática até o momento, é possível identificar os resultados do processo de *coaching/Mentoring*?
9. É possível descrever quais?

### APÊNDICE 3 – Entrevista Sabesp

**PESQUISADORA:** Primeiramente Márcia, quero lhe agradecer a oportunidade de você me receber e falar desse assunto sobre *coaching*, o programa... a Sabesp tem um programa de *coaching*. Isso vai ser muito útil na minha dissertação. Tudo bem? Obrigada mesmo.

**ENTREVISTADA:** Imagina Bruna, é nossa obrigação.

**PESQUISADORA:** Só de início para eu entender, o setor que a gente tá atuando aqui da empresa, para eu saber qual que é o papel dele diante da empresa por todo. Você me fala só um pouquinho?

**ENTREVISTADA:** Falo sim, e eu iria até falar com você sobre isso quando a gente começou a falar. Nós estamos aqui na superintendência de Recursos Humanos da Sabesp, trata-se de uma área responsável funcionalmente pelo segmento recursos humanos por toda a empresa. A Sabesp é uma empresa que atua descentralizadamente num modelo de unidades de negócios e algumas unidades atuam como responsáveis funcionalmente por processos que permeiam a empresa por um todo, recursos humanos, jurídico, financeiro, suprimentos. Então essas áreas que ficaram naquilo que a gente chama de alta administração ela é responsável pelo estabelecimento das normais, das diretrizes gerais e especificamente a nossa área de recursos humanos se ocupa então da elaboração e manutenção de políticas de recursos humanos da empresa e da, do desenvolvimento de programas que nós chamamos de institucionais ou estratégicos. A Sabesp possui um processo de planejamento estratégico que perpassa toda a empresa, estabelece diretrizes e a nossa superintendência desenvolve e acompanha a execução de programas então que são definidos a partir do estabelecimento dessas diretrizes. O nosso planejamento estabeleceu já alguns anos, uma diretriz específica pra RH, que é o de Desenvolver o capital humano como força competitiva. Isto significa que foram estabelecidos vários programas institucionais com o objetivo de fazer então acontecer esta diretriz. Uma dessas ações diz respeito ao desenvolvimento de lideranças, com este enfoque então foram definidos dois grandes programas para a Sabesp no que tange o desenvolvimento de liderança. Um para os líderes, que nós chamamos de programa Excelência Gerencial, então este é dirigido aos gerentes que ocupam de fato a função de gerencial na Sabesp, e outro é o programa Sucessão Gerencial, que é dirigido para a preparação das novas lideranças da Sabesp. Então nós estamos atuando institucionalmente com estes dois programas. As áreas de RH descentralizadas, elas atuam desenvolvendo programas que atendam as necessidades específicas daquela região. Então nós temos a unidade regional norte, sul, leste, oeste, as unidades de negócios do interior, porque a

Sabesp também atuam em municípios do interior do estado de São Paulo, são quase 600 municípios, então as áreas de RH em alinhamento à área Central desenvolve programas que atendam as suas especificidades e também atuam em parceria conosco na implantação destes programas Institucionais. Deu para entender Bruna?

**PESQUISADORA:** Sim

**ENTREVISTADA:** Então é esse o nosso contexto de atuação. Nós começamos a trabalhar nestes dois grandes programas de desenvolvimento de lideranças em 2010. Então este foi um movimento bastante significativo, Bruna, Porque nos colocou de uma forma muito alinhada ao planejamento estratégico e eu diria desde já para você, que este foi um fator preponderante na implantação destes programas. Desenvolvimento de lideranças em muitas das empresas, eu imagino que você deve ter pesquisado isso, ele tem maior ou menor força dependendo de como ele se alinha a direção da empresa, do quanto a direção patrocina estes programas, e nós tivemos nesta ocasião a grande, eu não diria sorte, não gosto de usar a palavra sorte, mas foi um momento bastante importante, porque a direção da empresa ao se reunir e fechar o planejamento estratégico junto com os executivos da empresa, definiu esta importante diretriz e no escopo desta diretriz foi então alçado o programa de Desenvolvimento de Liderança. Isso significa que um grande apoio de toda a direção na participação dos gerentes e profissionais destes programas. De outro lado, foi um desafio bastante grande, ao longo de todos estes vinte anos, eu vou dizer pra você porque tenho o conhecimento disso né (risos), foram desenvolvidas diversas ações de desenvolvimento de lideranças, diferentes, de acordo com aquilo que estava sendo colocado pelo mercado, a Sabesp sempre teve espaço para absorção de novas práticas, isto sempre foi uma marca da gente (Sabesp) em termos de RH e nas outras áreas também, mas estou me detendo em RH, sempre a preocupação foi alinhamento aquilo que esta sendo colocado como novos estudos na Academia e novas práticas de mercado, ao longo desses vinte anos então alinhadamente, fomos assumindo modelos de gestão por competências, definimos nossas competências, implantamos avaliação de competências, isto veio vindo então num crescendo, o desenvolvimento desses dois programas não foi um ato fortuito, foi fruto de uma maturação de todos os programas de RH voltados ao desenvolvimento das pessoas na Sabesp. Então, implantado o modelo de RH por competências, principalmente o desenvolvimento, nós fizemos programas que abordavam estas competências em específico, então naquela ocasião, isso foi mais ou menos em 2004, quando foram definidas as competências gerenciais, nós fizemos.... realizamos uma atividade em que a cada ciclo, nós abordávamos uma das competências , gestão de pessoas, gestão de resultados, gestão de tecnologias da informação, porque essas eram as competências daquela ocasião adequada aquele momento em que a Sabesp vivia, com o passar do tempo, foram redefinidas as competências para ajustes às novas realidades, são os novos desafios, porque também naquela época, a Sabesp guinava para esse novo modelo de gestão, foi um

movimento muito orquestrado, era um novo modelo de gestão porque até então a Sabesp era centralizada, totalmente centralizada, foram colocados os novos desafios no novo momento de governo, novo momento da empresa, descentralizou e aí se reviu o modelo de RH também, assim como se reviu o modelo de suprimento, porque havia então a necessidade da criação de um novo processo, então aproveitando isso, foi instalado o modelo de competências na Sabesp, isto foi evoluindo e revisto porque todo o modelo na nossa concepção aqui, ele é sempre implantado considerando as características da nossa gente, é impossível que você implante um modelo teórico com todos os requisitos que os nossos autores prescrevem, então sempre nós nos voltamos aos estudos, nós temos como premissa o que os autores dizem, mas fazemos sempre aqui que na implantação a gente define as estratégias que isso pode se adequar. Quando definimos as competências, por exemplo, nos envolvemos uma parcela representativa de executivos e gerentes para que eles validassem aquelas competências, então pode ser que no momento da definição daquelas competências, se você visse no rigor teórico, você disse assim, isso aqui não é bem uma competência (risos), não, não é não, mas isso é a cara do pessoal da Sabesp. Isto é o que está sendo compartilhado como sendo o significado, por exemplo, de gestão de pessoas pra nós. Então, este movimento, de concepção destes programas e validação destes programas com representantes das várias unidades de negócios, das várias diretorias é um sempre presente, nunca é um movimento unidirecional de RH, nós trabalhamos com comitê de RH, eles são os nossos representantes oficiais na empresa. Então chegando em 2010, esses programas foram definidos, foram concebidos aqui na nossa superintendência, que fica na diretoria de gestão corporativa, mas foram amplamente divulgados no momento de concepção e validados por estes representantes das diretorias, para que a gente tivesse respaldo no momento da implantação.

**PESQUISADORA:** Muito boa estratégia.

**ENTREVISTADA:** Fundamental, fundamental.

**PESQUISADORA:** E qual ou quais principais objetivos desta adoção?

**ENTREVISTADA:** Eu acho que preciso chegar um pouquinho antes para disso, pra gente chegar no foco *coaching*. Porque o programa que estamos colocando, de lideranças, na Sabesp não é composto apenas de *coaching*, ele tem vários elementos de desenvolvimento, então a nossa concepção, partiu do pressuposto de que o desenvolvimento das competências de lideranças é feito por várias formas de aprendizagem, não só a aprendizagem no curso, ou só a aprendizagem no contexto de trabalho, então nos concebemos os dois programas como um *mix* de atividades em que eles teriam a oportunidade de participar de cursos, aprendizagem formal, cursos customizados e também realizar as atividades de autodesenvolvimento, o *coaching* pra nós, entra então nesta perspectiva do autodesenvolvimento. Então a gente está falando mais sobre o enfoque do *coaching* realmente, para que você

tenha uma ideia, os dois programas têm uma composição semelhante e o *coaching* fez parte dos dois programas. Cursos, palestras, oficinas, trabalho de aplicação, avaliação de perfil e potencial, *coaching* e MBA. Esses são os componentes de desenvolvimento tanto dos gerentes, que é o programa de Excelência Gerencial, quanto do programa de sucessão gerencial, que é o programa que prepara futura liderança da Sabesp. Então são profissionais passaram por um processo de assesma ai eles passam por um ciclo de desenvolvimento, ficam então fazendo parte de um banco e posteriormente, quando as diretorias têm uma vaga de gerente, eu vou falar assim mais claramente, então ai esta pessoa poderá ser considerada e então designada para ocupar a função gerencial.

**PESQUISADORA:** Deixa então eu tirar uma dúvida neste processo?

**ENTREVISTADA:** Pode

**PESQUISADORA:** No momento em que ele está fazendo todo esse ciclo de desenvolvimento, tem algum momento em que ele chega a ficar alguma vez com algum líder? Ou não.

**ENTREVISTADA:** Como assim ficar com algum lider?

**PESQUISADORA:** Se ele chega a acompanhar de perto algum líder?

**ENTREVISTADA:** Não.

**PESQUISADORA:** Eles são desenvolvidos de forma geral? Pode ser para este ou pode ser para aquele cargo, sem cargo específico?

**ENTREVISTADA:** Não, não tem. O programa de sucessão ele não foi concebido para formar líderes de finanças, líderes de marketing, não foi, mas na prática acaba sendo (risos). Por quê? O profissional que integra o programa, que entra no programa, vamos falar assim, ele traz a sua bagagem e sua especialidade, ele é oriundo de uma área de marketing, de tecnologia, de informação, ou de operação, é um engenheiro, então ele traz sim a sua bagagem técnica como seu ponto de competência técnica forte, se ele foi, integrou este programa, de alguma forma ele foi já reconhecido na sua competência técnica, então é muito provável que a promoção dele ocorra dentro da sua especialidade, é provável, mas nós já tivemos casos em que isto não foi uma verdade, uma pessoa oriunda de uma área mais administrativa, cuidava de processos de planejamento, qualidade, passou por um processo de seleção interna e foi promovida como gerente de um departamento da área de comunicação, porque a área que fez o processo seletivo não exigiu a competência técnica como requisito, já tivemos casos em outras áreas voltadas para operação mesmo de sistemas, áreas operacional da Sabesp, é necessário que a

pessoa tenha um perfil técnico altamente desenvolvido, então há exigência de que seja um (exemplo) engenheiro, não estamos fazendo ai nenhuma maldade (risos) fazendo reserva de mercado, é necessário, a função da área requer, não adianta querer colocar Márcia (risos) que a população inteira de São Paulo vai ficar sem água. Deu pra entender?

**PESQUISADORA:** Sim

**ENTREVISTADA:** então são os dois grandes programas, os dois tem esses componentes, um desses componentes é o *coaching*, então fixado dentro do escopo desses programas como uma atividade de autodesenvolvimento.

**PESQUISADORA:** Vocês contratam *coaching* externo ou existe alguma equipe? Porque pode haver *coaching* tanto externo, quanto interno. Qual metodologia vocês utilizam, Márcia?

**ENTREVISTADA:** Nós contratamos, todos estes programas que fazem parte, todas essas atividades que fazem parte dos programas, elas são contratadas, nós optamos pela contratação de universidades, quando se trata de cursos ou instituições especializadas quando se trata de *coaching*, avaliação de perfil. Então, o *coaching* especificamente, foi contratado.

**PESQUISADORA:** Você me disse que começou em 2010.

**ENTREVISTADA:** 2010 a concepção do programa, a ação em 2012 do *coaching*.

**PESQUISADORA:** E qual o ciclo, qual o período que se permeia?

**ENTREVISTADA:** Para o *coaching* especificamente, cerca de cinco meses por participante, se forma grupos. Nós definimos assim, Bruna, nós começamos a implantação do *coaching* no bojo de programas de sucessores, foi a primeira experiência de *coaching*, era o primeiro grupo de sucessores que estava se formando na empresa e então o *coaching* foi implantado com este grupo.

**PESQUISADORA:** O programa tem duração de quanto tempo?

**ENTREVISTADA:** Do ciclo de desenvolvimento?

**PESQUISADORA:** Isso

**ENTREVISTADA:** 2 anos, nos implantamos a primeira turma de *coaching* considerando a primeira turma do programa de sucessão gerencial da Sabesp.



Então esse foi o primeiro grupo que participou desta atividade, e o *coaching* é uma atividade individual realizada em um espaço de quatro a cinco meses, aí dependia, porque como era individual, então isto foi adaptado, deu mais ou menos cinco meses por participante.

**PESQUISADORA:** Você lembra o número de participantes? Tem uma quantidade de vagas?

**ENTREVISTADA:** nós temos uma quantidade de vagas, nós acreditamos que o *coaching* deve ser oferecido às pessoas que tem uma perspectiva de bom aproveitamento desta atividade. É uma atividade diferenciada, de cunho individual e com custos significativos, então por isso que o grupo de sucessores recebeu este tratamento, porque estamos tratando das futuras lideranças da Sabesp, é um grupo cuidado especialmente na Sabesp, estamos aí com cento.... 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 excelência gerencial, eles passam pelo curso também pelo perfil de potencial, já iniciando em um processo de autodesenvolvimento e um grupo vai para o *coaching*, nós selecionamos aquele que tem maior perspectiva de excelência na empresa.

**PESQUISADORA:** Apesar de ter um programa de várias atividades, até entendo que fica difícil de você mensurar o retorno, mas você tem como assim, por experiência, depois de um processo de *coaching* o resultado que surge?

**ENTREVISTADA:** Eu não tenho resultados específicos deste processo, porque é um processo de desenvolvimento com várias atividades e também temos aí o desenvolvimento dessas pessoas nas suas próprias unidades, que é a aprendizagem informal mesmo, forte impulsionador disso, o que nós percebemos, é que o *coaching*, daquilo que a gente pode perceber, no que eles nos trazem de retorno, boa parte do grupo, o situa melhor na carreira, que é 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, não é simplesmente que ele descubra sua vocação no mundo (risos), é um investimento feito, o que nós queremos com o *coaching* é que ele utilize plenamente o seu potencial para sua carreira na Sabesp, então nós percebemos pelas avaliações que fizemos com ele após o processo, de que o auxiliou realmente num melhor posicionamento junto a sua área e melhor definição de seus objetivos de carreira. Pudemos perceber que em relação aos sucessores, um grupo deles, já foi promovido a gerentes, não podemos dizer que foi só em função do *coaching*, mas o que percebemos, porque uma das etapas do *coaching* para os sucessores, envolveu a presença dos gerentes formalmente em reuniões, para os gerentes não, eles que envolvem os gerentes em suas próprias

áreas, são estratégias que se define até para viabilizar isso, então nós percebemos que para os sucessores, colocou mais atenção dos gerentes sobre essas pessoas, na medida que se estava exigindo um compromisso maior dos gerentes formais e em relação a condução, coparticipação no processo de desenvolvimento dessas pessoas. Deu para entender, Bruna?

**PESQUISADORA:** Sim.

**ENTREVISTADA:** No dia a dia da empresa, você sabe disso, tudo bem, o gerente tem sim o papel de desenvolver a sua equipe, mas o dia a dia, não necessariamente facilita tanto as conversas de desenvolvimento, isso é feito sim em alguns momentos por alguns gerentes com diferentes estilos, no momento da avaliação de competências é então o momento oficial de fazer isso, mas isso acontece em movimentos muito diferentes. Quando se instalou isso no processo de desenvolvimento de sucessores, então se oficializou de alguma forma a responsabilidade dos gerentes pelo futuro sucessor da empresa, acho que então colocamos luz neste processo, então acredito e até ficou mais evidente a responsabilidade em atribuir desafios para essas pessoas para que elas pudessem cumprir seu plano de desenvolvimento estabelecido no *coaching*, então eu acredito sim pela minha percepção que essas pessoas passaram a ter mais destaques em suas áreas e ter mais chances de sucesso na carreira, o que a gente pode perceber em relação também aos sucessores, um outro dado, que muitas delas hoje, embora não estejam como gerentes oficiais elas assumiram lideranças de projetos de magnitudes, as vezes, então é a figura que chamamos aqui de gestores, exercem liderança informal, são gerentes, mas não ganham como, tem os desafios, (risos) não recebem especificamente, mas tem sim os desafios e acredito que isso os coloca em uma posição, em que havendo possibilidades, porque o funil do gerenciamento vai estreitando cada vez mais e havendo oportunidades, essas pessoas estão cada vez mais preparadas.

**PESQUISADORA:** Houve algum fator de dificuldade para a implementação do programa *coaching* no programa?

**ENTREVISTADA:** Não, na receptividade, na Sabesp em geral a programas de desenvolvimento em que exista o compartilhamento da concepção do programa, facilita demais a implantação, então quando a gente apresentou a proposta às áreas e dissemos que o programa ia constar disso, disso, disso, quais os benefícios, esses nossos representantes, o comitê de RH, também colocou as suas observações, fez as inserções que pudessem retratar as necessidades das suas diretorias, isso consolida de tal forma o programa, que na implantação nós não temos resistências, essa é a estratégia que pra gente facilita demais, lógico que existem algumas dificuldades relacionadas a rotina da empresa, vou te citar uma delas muito presente hoje, que é a crise hídrica, a crise hídrica provocou um movimento em que todos nós estamos voltados a fazer de tudo que é possível pra que essa crise seja passada

pela população com a menor dificuldade possível, se eu considerar que a maior parte das pessoas que passam pelo processo de *coaching*, seja sucessores, seja gerentes, atuam nas áreas de operação da empresa, então você imagina que tirar essas pessoas neste momento de crise, é complicado, então o que nós tivemos que fazer foi colocar o pé no freio do programa, dos dois programas, e fazer esse cronograma ser espaçado ao longo dos meses não colocar pressão a participação dessas pessoas, isso fez com que a gente se dirigisse aos nossos terceiros e dissesse assim, estenda o cronograma, não pressione para que não seja feito muitos trabalhos fora do ambiente de sala, se as pessoas não puderem comparecer, vamos fazer uma readequação das sessões de *coaching*, e a gente contou com a compreensão de todos, isso vem feito, então a dificuldade hoje é de conciliar atividade de desenvolvimento com as atividades que vem sendo exigidas para atendimento com a crise, então é isso, não a de aceitação desse processo, muito pelo contrário, quando a gente teve com os gerentes dos *coachees* em sala realizando trabalhos, não posso dizer que houve uma adesão maciça possível, mas os que tiveram lá reconhecerem a importância desta atividade, deram entender melhor o que era este processo e reconheceram a importância, os gerentes por sua vez que estão participando do processo absorvem melhor a importância de sentar com sua equipe, de como é um processo de desenvolvimento, como é vista a orientação de carreira, sem dúvida nós estamos levando um gerente melhor para a equipe, acreditamos nisso (risos) e acho que fica, porque ele ganha uma nova ciência.

**PESQUISADORA:** Houve uma lei em 2009 em que o governo implementou sobre Gestão do conhecimento e inovação, e foi devido a esta lei o que estudo se baseou em *coaching*, porque acaba sendo uma prática desse compartilhamento de conhecimento, o programa devido a data teve relação com esta lei, ou não?

**ENTREVISTADA:** Não, não teve relação com esta lei, foi implantado em um escopo de um ciclo de desenvolvimento, nada diretamente relacionado a lei, nós temos um programa de gestão de conhecimento, mas que não faz vínculo ao *coaching*, com o *coaching* diretamente não.

**PESQUISADORA:** Você poderia falar só um pouquinho sobre o programa de gestão de conhecimento?

**ENTREVISTADA:** O programa de gestão de conhecimento da Sabesp, ele foi implantado mais ou menos na mesma época do que o programa de sucessão gerencial, também definido entre as ações das diretrizes estratégicas de RH, com o enfoque principal de reter os conhecimentos necessários a continuidade dos serviços da empresa, mais ou menos a partir de 2008, 2010 houve a..., eu vou dizer em reconhecimento, não é que não se sabia disso, mas pela passagem do tempo

considerando a fundação da Sabesp, e considerando que as pessoas da Sabesp permanecem nesta empresa por um longo tempo, é característico de empresa pública, não existiu muita rotatividade, então a própria passagem do tempo, tornou evidente que muitas das pessoas que tinham conhecimentos importantes e iriam sair da empresa, pela idade, pela aposentadoria, então o programa de gestão de conhecimento foi criado principalmente com a ênfase de assegurar o máximo possível, os conhecimentos dos diferentes especialistas da Sabesp, a Sabesp conta com um corpo técnico bastante especializado, porque embora o segmento de saneamento não seja exclusivo da Sabesp, a Sabesp conta com um corpo técnico altamente especializado, então foram criadas diferentes ações no sentido de conseguir reter este conhecimento, então existem várias práticas de compartilhamento disso, são eventos oficiais em que se faz o compartilhamento de projetos específicos de novas ideias, que são colocadas em práticas, gravações, pequenos filmes em que especialistas falam das suas experiências do dia a dia, eu chamo de banco, mas é na intranet, em que as pessoas que fazem cursos de pós graduação com subsídios da empresa disponibilizam os seus trabalhos, os trabalhos técnicos realizados, os engenheiros químicos referentes a diferentes temas do negócio da empresa são disponibilizados, então é um marcabolso tecnológico, baseado em tecnologia para compartilhamento, existem ações em andamento como o *facebook* institucional, mas assim, eu diria pra você que a ênfase maior está nesses processos.

**PESQUISADORA:** Você me disse que começou em 2010, mas só implementou em 2012, por que esse prazo de dois anos?

**ENTREVISTADA:** Como foi implantado com o programa de sucessores, a primeira atividade de desenvolvimento, que foi definida, foi a participação no MBA, então foi o tempo deles passarem pelo MBA e na sequência se implantou o *coaching*, só cronologia.

**PESQUISADORA:** Está ótimo então. Olha, estou satisfeita e obrigada mesmo pelas informações.

## APÊNDICE 4 – Entrevista IPT

**PESQUISADORA:** Carol, primeiramente obrigada por você me conceder esta entrevista, só lembrando então que esta entrevista é relacionada ao meu mestrado, minha dissertação, no qual tem o objetivo de verificar, aprender melhor a prática de *mentoring* como compartilhamento de gestão de conhecimento, sendo *coaching* ou *mentoring*, em empresas públicas paulistas. Primeiramente não vou falar na ordem para facilitar.

**PESQUISADORA:** Qual data começou a questão do *mentoring*?

**ENTREVISTADA:** O que eu vou relatar um pouquinho é sobre o programa de *mentoring*, tem algumas diferenças teóricas na literatura sobre *coaching* e *mentoring*. Então assim, o programa de *mentoring* começou em 2011 e por que a gente escolheu um programa de *mentoring*? Porque o objetivo que a gente queria era poder integrar os profissionais mais antigos de casa e os mais novos e com essa integração poder potencializar a transmissão de conhecimento do profissional que tinha muitos anos de casa para esse profissional que estava recém contratado, com um ou dois anos de casa. A gente sentiu a necessidade de um programa desse tipo, porque a gente tem uma quantidade grande de profissionais preste a se aposentar com um conhecimento muito rico, então era uma oportunidade da gente oferecer para esses profissionais como uma forma de reconhecimento, como uma forma que a gente consegue mostrar para eles que a gente reconhece que ele tem esse valor para a organização e ao mesmo tempo, uma possibilidade do profissional mais jovem se desenvolver, então foi esse o objetivo do programa.

Nós começamos um programa em 2011, um programa piloto, então a gente verificou na literatura e a gente percebeu que não existe uma receita padrão de como montar um programa de *mentoring*, a gente conheceu alguns programas e cada um tinha algumas características peculiares ali que levava em conta o contexto da organização, então a gente resolveu criar um programa que se adequasse a nossa instituição, então pra isso a gente utilizou algumas coisas que a gente viu na literatura e adaptou outras e criou esse piloto, por ser um programa piloto, ele rodou por um período mais curto, justamente porque a gente queria acompanhar e identificar o que que estava dando certo, o que o gente ia precisar melhorar e ir ajustando, hoje a gente está no quarto ciclo do programa.

**PESQUISADORA:** E você sabe me dizer atualmente quantos tem?

**ENTREVISTADA:** hoje a gente tem trinta e cinco pessoas participando, no começo a gente fazia dupla, então um pra um, sempre um mentor para um orientado, desse

último ciclo a gente já resolveu mudar um pouquinho, então a gente tem mentores com mais de um orientado, então ao todo são trinta e cinco pessoas, um pouco menos de mentor e um pouco mais de orientados.

**PESQUISADORA:** Você sabe me dizer quais fatores dificultaram a adoção dessa prática?

**ENTREVISTADA:** Que a gente pode perceber no programa? Bom no andamento do programa, o que a gente fez enquanto departamento de Recursos Humanos, porque assim, o conhecimento é do pesquisador que está sendo passado para o mais novo, então o qual seria nosso papel nesse meio tempo? Era justamente identificar o que poderia estar atrapalhando esse processo e o que poderia estar ajudando, isso varia muito de grupo para grupo, então por exemplo, em alguns grupos a gente identificou que a questão da comunicação atrapalhava um pouquinho, justamente por ser um grupo, onde a diferença de idade era muito grande, então o profissional novo ele tem uma forma de se comunicar do profissional com um pouco mais anos de casa e, muitas vezes por conta dessa diferença, o entendimento deles, não diria que era ruim, mas assim, tinha uma dificuldade que se agente não atuasse junto a gente iria conseguir eliminar e de repente esse processo de transmissão seria melhor, então esse foi um fator que a gente identificou, por outro lado, no grupo desse ano, a gente não identifica a comunicação como um dos fatores problemáticos, então varia de grupo para grupo, uma coisa que apareceu em todos os ciclos que a gente fez, foi a questão do tempo, o tempo a gente vem analisando que existe duas formas de interpretar essa questão do tempo, então por exemplo, tem mentores que justamente por ter um conhecimento muito grande, ele acaba se envolvendo em várias atividades da organização, então ele está presente em vários projetos, justamente por que ele tem conhecimento e tem que ser ele naquele projeto e ele acaba abraçando muitas atividades e aí, a dedicação para o programa acaba concorrendo com todas essas atividades, e isso é um problema para agente, a gente sempre tem que está colocando para a diretoria a questão da prioridade da transmissão do conhecimento, tem um outro grupo que relata também que tem dificuldade com o tempo, mas aí a gente conseguiu verificar que não é uma dificuldade de não ter tempo, mas é uma dificuldade de se planejar, então a gente trabalha com algumas pessoas que, talvez até pelo ramo de atividade de pesquisa, eles tem uma dificuldade de se planejar melhor, então para alguns participantes, essa dificuldade de se planejar também acaba acontecendo de ele não poder se dedicar muito, então essa é uma questão que a gente enquanto RH a gente acaba tendo que trabalhar com eles também, então do lado dos que são muitos requisitados a gente tenta sempre ficar bem próximo da diretoria, colocar a importância do programa, então a gente chama a diretoria para participar de algumas reuniões para os próprios participantes verem que a própria diretoria apoia o programa, nós criamos uma espécie de recurso administrativo que eles podem se justificar esse tempo que eles estão dedicando a transmissão, então ele não vai ser

cobrado, oh você está perdendo tempo, não ele pode de forma formal o porque ele está fazendo isso, e para esse outro grupo que tem uma dificuldade de planejamento, então a gente trabalha a questão do planejamento mesmo, para alguns grupos a gente já fez workshop de planejamento do tempo, a gente já ajuda ele a planejar toda a participação deles no ciclo, então a gente já leva a proposta de cronograma, para eles perceberem que as atividades que eles estão pensando em desenvolver juntos vão tomar muito tempo ou não, então a gente tem que lidar com essas questões.

**PESQUISADORA:** Qual é o tempo do ciclo?

**ENTREVISTADA:** Hoje a gente trabalha com um ano. Então, nós começamos com seis meses por ser um projeto piloto, e a gente viu que era um período muito curto, a gente quis aumentar por um ano, mais não deu, então a gente aumentou para oito, não deu por questão burocráticas, tinha que ser aprovadas, então o segundo ciclo foi de oito meses, o terceiro e quarto já passou a ser de um ano, que era o período que a gente estava pleiteando, então funciona assim, a pessoa participa em um período de um ano, se ela entender que um ano não foi o suficiente para trabalhar tudo que ela gostaria de trabalhar com aquele orientado, ela pode renovar a participação dela, então a gente não limita a participação dela no ciclo, mas o ciclo hoje dura doze meses.

**PESQUISADORA:** Tem quantidade de renovação?

**ENTREVISTADA:** Não, não temos. Temos vários casos, tem mentor que participo com o mesmo orientado mais de uma vez, tem mentor que vem trabalhando desde o primeiro ciclo, mas ele troca o orientado dele, cada ciclo ele participa de novo, com uma pessoa nova, e tem o inverso também, tem o orientado que participou com um mentor em um ciclo e no outro ciclo fez com outro mentor com outro foco, com outro objetivo, de aprendizado, então a gente não limita não.

**PESQUISADORA:** É passado para eles algum tema que tem que ser aprendido ou é esporádico, o que ele vai transmitir de forma aleatória?

**ENTREVISTADA:** Eles trabalham com objetivos, o objetivo nasce deles mesmo, então assim, a inscrição hoje ela é voluntária, a dupla se forma voluntariamente e no processo de inscrição, na ficha de inscrição a gente pergunta para eles, existe algum conhecimento muito específico que você quer aprender? Como na organização as atividades são muito variadas, então a gente não determina, então ele pode trabalhar em um projeto específico, ele pode querer conhecer rotinas de um laboratório, ele só coloca na ficha de inscrição e a gente faz uma análise para ver se

está de acordo, se é algo aplicável à organização, sendo, a gente dá como aprovado e acompanha durante esse um ano, na primeira reunião que a gente faz com eles, eles trazem esse objetivo e a gente apresenta uma proposta de cronograma, onde eles tem que esmiuçar esse objetivos em atividades, justamente para eles verem se vai dar conta neste período de um ano, e a gente acompanha bimestralmente como esta isso.

**PESQUISADORA:** Começou em 2011, mas você sabe me dizer quando foi o foco principal? O presidente falou vou implantar, ou teve uma justificativa, um porquê?

**ENTREVISTADA:** O *mentoring* tem várias características, o nosso foco é transmissão do conhecimento tácito, aquele conhecimento que não vai estar no livro, no manual, que está mesmo na cabeça do pesquisador, na experiência que ele tem de anos.

**PESQUISADORA:** Em 2009 teve a lei que o governador implementou, Lei de gestão de conhecimento e Inovação, esse programa foi feito justamente para atender esta lei? Sabe se tem esse vínculo?

**ENTREVISTADA:** Não, eu chão que não tem vínculo nenhum, nunca foi citado.

**PESQUISADORA:** Não foi a prioridade da inserção desse programa de acordo com a lei?

**ENTREVISTADA:** Não. Foi visando mesmo o público que a gente tem aqui na organização. Muitas pessoas muito experientes, e com essa experiência que é difícil de registrar, que é mais fácil de aprender no dia a dia mesmo.

**PESQUISADORA:** Na parte explicito, vocês têm algum outro tipo de programa que vocês conseguem passar essa transmissão de conhecimento?

**ENTREVISTADA:** Bom, ai nós temos alguns programas de treinamento do instituto, onde tem alguns profissionais que dão aula mesmo de determinados assuntos.

**PESQUISADORA:** Fica documentado?

**ENTREVISTADA:** Sim, ai são cursos que são dados, a gente tem a documentação, a gente em a lista de presença, mas ai não esta linkado ao *mentoring*.



**PESQUISADORA:** Quando eles participam do processo, eles geram algum documento? Um relatório, algum manual, artigo?

**ENTREVISTADA:** Sim, aí qual uma das dificuldades que a gente tem, a transmissão do conhecimento tácito é muito difícil de medir, como que você vai mensurar aquele conhecimento? Então, deste o primeiro programa, a gente vinha com a preocupação de ter algo que fosse quantitativo, então assim, nosso foco está no processo, nesse um ano, na troca de conhecimento dessas pessoas, mas o que a gente pede para eles, todo começo de ciclo, a gente acorda com eles que cada dupla vai apresentar um resultado no final e aí esse resultado fica a critério deles escolherem, aí alguns escolhem, ah eu vou elaborar um manual do laboratório com as coisas que eu aprendi, ou eu vou escrever um artigo sobre o assunto, tem os mais diversos que a gente chama de entregáveis, e aí no final, na reunião final, o que a gente faz, a gente faz uma reunião com todos os participantes, onde eles contam como foi a experiência, o que eles aprenderam, que é essa parte difícil de quantificar, mas que eles mostram isso que a gente queria quantificar, então o que a gente chama de entregáveis, a gente entende que o programa auxilia em tudo isso aqui que eu vou te dizer, então estar participando do programa me auxiliou a escrever um artigo e participar de um congresso, por exemplo, a gente teve uma participante que ela nunca tinha participada nada em congresso e durante o período que ela fez o programa, ela se aprofundou em determinado assunto junto com o mentor dela e com o produto, ela disse que iria apresentar um artigo no congresso, então a gente conta essa apresentação como sendo um resultado também, então a gente tem as apresentações do final que eles entregam para a gente, todo mundo faz.

**PESQUISADORA:** Essa apresentação é em formato de relatório ou *powerpoint*?

**ENTREVISTADA:** Esse é em *powerpoint* mesmo, eles fazem oral e em *powerpoint* no “padrãzinho” que a gente manda, alguns apresentam relatórios, nesses quatro ciclos o que a gente teve, patentes depositadas, apresentações em congressos, duplas que conseguiram fazer prospecções de novos produtos ou serviços, a gente teve que a gente chama de preparação para mestrado e doutorado, ou seja, o mentor ajudando o mentorado dele a se inserir no meio da universidade e encontrar seu orientador no mestrado, o tema para trabalhar e também a visibilidade, então alguns orientados que passaram a ter contatos com clientes estratégicos por conta do mentor, então é isso que temos quantificado, apesar de dizer que o processo ele é muito mais rico, e a gente quantifica também as horas que eles ficam no programa.

**PESQUISADORA:** Eles têm um horário certo? Eles são obrigados a fazer uma quantidade por semana ou não, ficam um pouco mais livres?

**ENTREVISTADA:** A gente tem um tempo limite, a gente coloca um limite de no mínimo duas horas semanais e no máximo oito horas semanais, então dentro desse limite, eles trabalham com quantas horas eles acharem que é suficiente.

**PESQUISADORA:** E o processo em si, vocês deixam mais livres? Então eles que marcam? Eles quem decidem? Eu percebi isso, eles têm essa autonomia para fazer, não simplesmente participar se mandado.

**ENTREVISTADA:** Isso, os encontros entre eles, eles podem acordar da melhor forma, o que a gente faz, bimestralmente a gente se reúne com os participantes, e eu faço esse acompanhamento com base no cronograma que eles constroem, naquela proposta que apresento na primeira reunião e aí a gente vai acompanhando, deixa eu te mostrar, nesse cronograma a gente colocou objetivos que é visto lá na ficha de inscrição, e a gente trabalha com eles o detalhamento, então para atender esses objetivos que tipo de atividades dá pra fazer? Só conversas ou de repente dá pra participar de alguma outra atividade? Aí eles detalham isso. Esses encontros bimestrais a gente faz intervenções, se a gente detecta que tem problema de comunicação a gente tenta trabalhar e a gente faz o acompanhamento, se não está conseguindo realizar alguma atividade daqui, a gente vai entender o porquê, se é muita demanda, o que não está conseguindo fazer, então esse tipo de acompanhamento, mas tirando isso, a dupla fica livre.

**PESQUISADORA:** A gente falou das dificuldades e das facilidades? O que vocês encontraram?

**ENTREVISTADA:** Olha a gente percebeu que, só pelo fato de ser voluntário e o voluntário convidar alguém para participar, já causa, já facilita o processo de integração entre eles, porque o mentor se sente extremamente lisonjeado por ter sido convidado e perceber que tem alguém que admire o trabalho dele, então eles se sentem valorizados por isso, e isso facilita a integração dos dois, não deixa de ser um estímulo para o mais novo, porque ele vê uma perspectiva de aprender mais com isso e o que a gente tem visto aí no decorrer do ciclo, é que acaba acontecendo uma troca também, a gente percebe que alguns orientados tem uma facilidade muito grande com a tecnologia, então algumas duplas a gente percebe que há essa troca, o mentor tem toda essa experiência e o orientado entra mais com essa questão mais tecnológica e um acaba aprendendo com o outro, desta última reunião que a gente teve, fechamento do ciclo passado, aconteceu muito isso, do mentor elogiar seu orientado e vice e versa, o orientado elogiar 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, e o fato desse ser um programa formal ajuda a mostrar para o resto da organização, o quanto isso é importante, quanto mais as pessoas participam e vão contanto do programa uma para a outra, essa cultura começa a se disseminar, então a questão do conhecimento ser relacionado ao poder, ele começa a se tornar em um outro aspecto, as pessoas começam a perceber que é legal compartilhar, que ele vai ser valorizado, o outro começa a perceber que vai aprender mais.

**PESQUISADORA:** Então é um programa benéfico para as três partes, para o mentor, orientando e para a empresa? Não somente para a empresa né?

**ENTREVISTADA:** Sim, os benefícios.... deixa eu até mostrar alguns aqui, a gente diz que, primeiro a aceleração do processo de transmissão, 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.

**PESQUISADORA:** Do momento que foi pensado em implementar, até implementar o piloto, quanto tempo demorou?

**ENTREVISTADA:** eu vou contar a partir do momento que a ideia chegou até a mim, porque antes de mim já existia a ideia, até o momento que a ideia chegou a mim e o programa começar, posso dizer a você que levou seis meses, como que isso funcionou, eu entrei na instituição, foi me passado que existia essa necessidade, para a gente construir um programa nesse sentido, ai eu fui estudar um pouquinho o assunto, entender qual era a diferença entre *mentoring* e tutoria e tal, conheci alguns programas fora do instituto, estive aqui na poli, tem um programa, fui conversar com o coordenador desse programa, conversei com os profissionais e ai construí na minha cabeça uma noção geral do que deveria ter esse programa e apresentei para a diretoria, só que houve divergências entre aqui que foi apresentado e aquilo que a diretoria pensava, então nessa negociação até a gente chegar no modelo que seria o mais ideal e a gente justificar o porquê e operacionalizar tudo, levou uns seis meses, a maior dificuldade foi justificar as questões comportamentais no meio disso tudo, porque o foco do programa era transmissão do conhecimento tácito, você sabe operar a máquina x como ninguém, você vai ensinar pro outro, quando a gente relatava as questões comportamentais a comunicação pode ajudar a atrapalhar, confiança pode ajudar a atrapalhar, a princípio não foi bem entendido dessa forma, a mais é conhecimento técnico, ensina aprende, então a gente teve que ir trabalhando e justificando, e uma literatura que ajudou muito a gente, você já deve ter visto, porque é muito manjada na gestão do conhecimento, é uma representação que o Nonaka e Takeuchi traz, que pode ajudar e dificultar a transmissão, não diria que é

um gráfico, mas são fatores que podem ajudar e dificultar na transmissão do conhecimento tácito, e aí ele lista lá, então com base nesses fatores e na literatura a gente foi argumentando e redesenhando o programa afim de que essas questões entrassem na pauta, a vezes a gente precisa trabalhar a comunicação, as vezes a gente precisa trabalhar a confiança, a princípio o primeiro ciclo não foi voluntário, então a gente percebeu que isso também não ajudava, então porque que tem que ser voluntário, essa negociação levou mais ou menos seis meses.

**PESQUISADORA:** E hoje, todos que passam por esse processo, eles têm um treinamento para poder participar? Por que como você me falou, eles não sabem qual a diferença entre o tácito e o explícito, então transmitir algo que tem no manual, fica complicado, hoje eles fazem esse treinamento para entender, o que se espera o que não?

**ENTREVISTADA:** A gente faz esse treinamento, mas ele não é prévio, tipo assim, a gente faz um treinamento e ele está pronto para participar, a gente faz esse treinamento na verdade é durante, nesses encontros bimestrais, então a gente vai trabalhando com eles essas questões, da onde surgiu a ideia do programa, todo começo de ciclo a gente mostra um “históricozinho”, de aonde surgiu, por que a gente está fazendo isso, qual a diferença, por que a gente não faz antes? Simplesmente por questões de tempo, o ideal seria que a gente pudesse preparar bem os mentores antes de eles começarem o programa, mas a gente não tem esse tempo, então a gente vai preparando tanto o mentor quanto o orientado ao longo dos encontros a gente vai preparando com as questões que mais dificultam esse processo.

**PESQUISADORA:** Fora os que você me falou, dos resultados, você consegue enxergar mais algum?

**ENTREVISTADA:** O que a gente não consegue é, não que a gente não consiga, mas assim, a gente está falando de transmissão de conhecimento tácito, eu tenho objetivo, a eu vou transmitir conhecimento sobre tal assunto, quanto desse conhecimento foi transmitido?

**PESQUISADORA:** Essa é a grande dificuldade.

**ENTREVISTADA:** O máximo que a gente consegue fazer hoje é, a gente apresenta um questionário qualitativo no final, para mentor e orientado, onde a gente faz essas questões, você acha que seu orientado melhorou o desempenho dele? Você acha que o programa ajudou? Atendeu as suas expectativas? Então a gente tem esse

qualitativo, mas não chega a ser uma medida exata e não sei se teria como fazer essa medida exata, se você descobrir me conta porque estou à procura (risos)

O que a gente percebe é assim, a gente não tem como colocar isso no quantitativo, mas a gente percebe que melhor o desempenho do orientado, deste a autonomia, ele consegue ter uma autonomia maior depois do programa, tem orientados que passaram a tocar projetos sozinhos depois de ter 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.

**PESQUISADORA:** O que mais você poderia me falar, Carol?

**ENTREVISTADA:** algumas coisas que é legal ressaltar é que assim, as dificuldades que a gente teve, a gente foi ajustando o programa, a gente fez algumas modificações do primeiro para esse, foi coisas que a gente percebeu que poderiam ser melhoradas, uma primeira modificação, foi a questão da inscrição ser voluntária, o que a gente faz é estimular as pessoas e as áreas que a gente gostaria que participassem muito, mas a inscrição é voluntária, e após a inscrição, a gente faz um processo de validação com o responsável, supervisor dessa pessoa, só para não causar um transtorno, estranhamento da área, a gente percebeu que ser voluntária é super importante para o programa, a gente teve no decorrer desses quatro ciclos algumas desistências, e quando a gente ia investigar a desistência, a gente ia fazer uma entrevista com o mentor e orientado, a gente percebia que na verdade a inscrição ela não foi voluntária, assim, ela foi voluntária, mas alguém falou, a poxa você devia fazer com fulano como mentor pra você, ou de repente o chefe falou a pessoa se sentiu intimidade ou a pessoa era recém chegada não conhecia bem ainda as pessoas, então a gente percebeu que se não tiver essa sintonia, essa admiração, muito difícil o programa dar certo, pelo menos na experiência que a gente teve, uma outra questão que a gente mudou, do primeiro ciclo até o terceiro a gente fazia um pra um, porque a gente queria começar aos poucos, ver como ia andando o programa, e nesse ciclo a gente já percebeu que na verdade que para alguns temas e para algumas áreas, seria interessante ter mais um orientado, porque de certa forma eles acabam trabalhando em grupo, então isso facilita também o trabalho da equipe, onde a gente tem o mentor da equipe dele e três da equipe dele que são orientados, eles trabalham juntos, a gente tem um outro que tem duas pessoas, não tem limite, o que a gente faz é consultar a área para ver se a área está de acordo, se a chefia está de acordo, mas não tem limites. No começo também, a gente tem profissionais que atuam na linha de pesquisas, que já são graduados, mestre e doutores e a gente tem um público mais técnico que atua no laboratório, no começo o foco do programa, a inscrição não era voluntária e só pesquisadores, depois a gente percebeu que na verdade era um programa que deveria ser aplicado para a organização inteira, porque assim que a gente tinha na linha de pesquisa profissionais muito experientes, a gente tinha também técnicos

muito experientes, a gente tinha administrativos, e ai a partir do segundo ciclo a gente já abriu para essas outras áreas também participarem. Outra coisa que a gente percebeu é que não tinha no primeiro ciclo, a gente colocou a partir do segundo e vem dando certo é a questão do cronograma, então no primeiro ciclo eles tinham também objetivos para trabalhar, mas cada dupla se organizava da maneira que achava melhor, e a gente percebeu que a dupla que tinha mais facilidade conseguiam fazer um bom trabalho e algumas duplas acabavam se perdendo no meio de tantas coisas para fazer, quando a gente trouxe a proposta do cronograma e começou a monitorar, a gente viu que acabou ajudando, e foi até uma pontuação dos próprios participantes na avaliação do primeiro ciclo, eles pediram essa ajuda e ai a gente começou a fazer parte do segundo e vem dando resultado.

**PESQUISADORA:** No final, você me disse que é aplicado um questionário qualitativo para o orientando, ele fica sendo avaliado.

**ENTREVISTADA:** Na verdade o questionário vai tanto para o mentor quanto para o orientado, só que com algumas questões diferentes, a gente pergunta inclusive o que ele acha da participação dele, do que ele acha da participação do mentor, se o programa atendeu as expectativas. A questão também do engajamento também é muito importante, aquilo que não é importante nunca vai fazer, então tem que ter engajamento, a pessoa tem que querer participar do programa mesmo, a gente tem ajudar, hoje o programa é formal, tem que ver se tem a disponibilidade de duas a oito horas semanais, a gente tenta ajudar dessa forma, mas a pessoa ela tem que ter uma motivação, e ai todo programa a gente analisa o que a gente pode melhorar para o próximo ciclo.

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 a gente acredita que precisa melhorar, essa questão da valorização, hoje o que a gente faz, a gente sempre procura em todas as divulgações do programa mostrar quem são os mentores, mostrar quem participa, a gente chama a diretoria na última reunião, para a diretoria ouvi da boca deles o resultados, então a gente procura ao máximo colocar eles em evidencia, a gente entrega certificados, tanto para os mentores, quando para os orientados, mas a gente acha que poderia melhorar mais essa questão do reconhecimento, que isso pudesse estar vinculado de alguma forma com a avaliação de desempenho, que isso pudesse estar vinculado de alguma forma com critérios de promoção salarial, e hoje a gente não tem isso.

**PESQUISADORA:** Acaba sendo um processo de aprendizagem muito bacana e a empresa não precisa investir tanto.

**ENTREVISTADA:** O investimento do programa em si ele é bem baixo, na verdade o investimento seria as horas do funcionário, as horas que o funcionário está se dedicando, uma vez ou outra a gente convida um palestrante e a gente para esse palestrante, mas se a gente dividir esse custo pela quantidade de pessoas boas e pela quantidade de tempo, é um investimento bem pequeno pelo resultado que o programa traz.

**PESQUISADORA:** Muito bem Carol, eu te agradeço, contribuiu bastante, obrigada mesmo.

## APÊNDICE 5 – Carta de autorização de divulgação do nome e dados da empresa entrevistada



### **Autorização de acesso e divulgação dos dados e nome da Instituição na pesquisa sobre *Coaching e Mentoring* como Prática de Compartilhamento de Conhecimento em Empresas Públicas Paulistas**

Ao (Nome da empresa)

São Bernardo do Campo, 26 de junho de 2015

Prezados,

Venho por meio desta, solicitar a autorização para acesso e divulgação dos dados gerais do programa que utiliza o *coaching* em seu processo e autorização para divulgar o nome social da empresa em minha dissertação intitulada “*Coaching e mentoring* como prática de compartilhamento de conhecimento de empresas públicas paulistas” do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi.

Após a defesa, data na qual será comunicada posteriormente, será gerado um artigo para publicação em revistas acadêmicas da área. Desta forma, a solicitação de autorização de divulgação também se estende para a publicação.

Agradeço a valiosa contribuição.

Atenciosamente,

**Prof.ª Bruna Angela Santos**

Aluna do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo.



## **ANEXO 1 – DECRETO Nº 53.963/2009 - Política de Gestão do Conhecimento e Inovação**



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO

### **DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009**

*Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas*

JOSÉ SERRA, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,  
Decreta:

#### **Do Objeto e Âmbito de Aplicação**

**Artigo 1º** - Fica instituída, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, tendo como objetivos:

- I** - a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão e à sociedade;
- II** - a promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;
- III** - o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;
- IV** - o desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e inter-governamental, com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade;
- V** - a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;
- VI** - a promoção da adoção e capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da Internet para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;
- VII** - a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação.

#### **Das Diretrizes**

**Artigo 2º** - São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação:

- I - o planejamento e execução de iniciativas inovadoras;
- II - o emprego da gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos seus profissionais em competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de gestão do conhecimento e inovação;
- III - a mensuração dos resultados e benefícios do uso da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;
- IV - a ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;
- V - o desenvolvimento da cultura de inovação e compartilhamento de conhecimentos e informações nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, entre eles, e junto aos demais Poderes e níveis de governo, e com a sociedade;
- VI - a garantia do amplo acesso dos servidores públicos às informações e ao conhecimento disponíveis na sociedade;
- VII - a garantia do amplo acesso dos servidores e dos cidadãos às informações e ao conhecimento disponíveis na Administração Pública Estadual;
- VIII - a promoção e o fomento à participação em iniciativas e eventos próprios e de terceiros voltados à gestão do conhecimento e inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade;
- IX - a promoção de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público que visem a melhores usos e circulação do conhecimento;
- X - a promoção do uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento e inovação.

### **Do Gestor da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação**

**Artigo 3º** - O papel de gestor da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação será desempenhado por Grupo Técnico instituído pelo Comitê de Qualidade da Gestão Pública, o qual será coordenado pela Secretaria de Gestão Pública, por intermédio do Coordenador do Grupo de Apoio Técnico à Inovação - GATI, com as seguintes atribuições:

- I - identificar áreas de interesse e promover iniciativas estratégicas de inovação e de gestão do conhecimento;
- II - orientar os órgãos e entidades no planejamento e implementação de ações relativas à política objeto do presente decreto e suas diretrizes estabelecidas no artigo 2º;
- III - fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos e aos produtos, políticas e serviços;
- IV - avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de gestão do conhecimento e inovação.

### **Dos Programas para a Gestão do Conhecimento e Inovação**

**Artigo 4º** - Cabe aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual elaborar e implementar programas para as ações de gestão do conhecimento e inovação nos respectivos âmbitos de atuação, voltados para a política objeto do presente decreto e tendo em vista as diretrizes estabelecidas no artigo 2º.

**Parágrafo único** - Caberá à Secretaria de Gestão Pública implementar programa de estímulo à gestão do conhecimento e inovação no âmbito da Administração Pública Estadual.

### **Da Capacitação**

**Artigo 5º** - Os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual deverão priorizar ações de capacitação constantes de sua programação e que contemplem a qualificação do corpo funcional nas áreas de gestão do conhecimento e de inovação.

**Parágrafo único** - Caberá à Secretaria de Gestão Pública promover, elaborar e executar as ações de capacitação para os fins dispostos no "caput" deste artigo e, em especial, dentro de seu Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas estaduais de governo.

### **Da Reserva de Recursos**

**Artigo 6º** - Os órgãos e entidades da Administração pública Estadual deverão contemplar em seus programas e ações as atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e avaliação das ações em gestão do conhecimento e inovação.

**Artigo 7º** - A Secretaria de Gestão Pública editará normas complementares para execução deste decreto.

**Artigo 8º** - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.  
Palácio dos Bandeirantes, 21 de janeiro de 2009