



FACULDADES INTEGRADAS DE DIAMANTINO – FID

EMANUELA DO NASCIMENTO FERREIRA

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E COACHING

DIAMANTINO

2017

FACULDADES INTEGRADAS DE DIAMANTINO - FID

EMANUELA DO NASCIMENTO FERREIRA

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E COACHING

Trabalho de conclusão de curso – Artigo Científico, apresentado a FID – Faculdades Integradas de Diamantino, em cumprimento às exigências para a obtenção do certificado de conclusão de curso.

DIAMANTINO

2017

FOLHA DE AVALIAÇÃO

TRABALHO (ARTIGO CIENTIFICO) APRESENTADO PELO ACADÊMICO (A)

EMANUELA DO NASCIMENTO FERREIRA

COM O TÍTULO DE

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E COACHING

AOS 16 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DO ANO DE 2017, SOB A ORIENTAÇÃO DO PROFESSOR(A)

Edilaine de Souza Viana, mestre em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola, pela Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus de Tangará da Serra.

Edilaine de Souza Viana

PROFESSOR AVALIADOR

Edilaine de Souza Viana

PROFESSOR AVALIADOR

Edilaine de Souza Viana

PROFESSOR AVALIADOR

AVALIAÇÃO FINAL

(X) APROVADO () INSUFICIENTE () AUSENTE

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E COACHING

Emanuela do Nascimento Ferreira¹

Edilaine de Souza Viana²

RESUMO

O objetivo deste artigo científico é apresentar um estudo sobre a gestão de competência e a importância do *coaching*, que se faz essencial para o desenvolvimento de competências necessárias às lideranças de uma organização, e o tipo de resultado que uma empresa pode obter a partir do uso deste tipo instrumento analisando os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências a partir das principais práticas adotadas pelas empresas. Para tanto fora realizada uma revisão bibliográfica como base a análise e seleção bibliográfica de livros e sites atuais, com caráter qualitativo a fim de apresentar os conceitos essenciais para o embasamento do tema. Foi utilizadas citações de autores como: RUAS, CARVALHO, ARAUJO, PARRY, FLEURY, DUTRA, CHIAVENETO, RABAGLIO, ZARIFIAN entre outros. Constataram-se alguns desafios, porém grandes possibilidades para o futuro das empresas que implantarem a seleção por competências e possuir um *coach*, pois mesmo sendo um processo que exige muitas transformações, a seleção por competências é capaz de ampliar os benefícios organizacionais, através da inclusão de colaboradores com as competências adequadas às necessidades organizacionais da empresa, podendo gerar lucratividade.

Palavras-chave: Gestão de Competência. Coaching. Organização.

ABSTRACT

The objective of this scientific paper is to present a study on competence management and the importance of coaching, which is essential for the development of skills necessary for leadership of an organization, and the kind of result that a company can get from the use of this type instrument analyzing the challenges and possibilities of implementation of the selection by competencies from the main practices adopted by the companies. For this, a bibliographic review was carried out as a basis for the analysis and bibliographic selection of current books and sites, with a qualitative character in order to present the essential concepts for the foundation of the theme. Quotations from authors such as: RUAS, CARVALHO, ARAUJO, PARRY, FLEURY, DUTRA, CHIAVENETO, RABAGLIO, ZARIFIAN and others were used.

¹ Acadêmica do curso de MBA em Gestão de Pessoas, Auditoria e Finanças das Faculdades Integradas de Diamantino – FID.

² Professora orientadora Edilaine de Souza Viana, Mestre em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola, pela Universidade do Estado de Mato Grosso, campus de Tangará da Serra.

They found some challenges, but great possibilities for the future of the companies that deploy the selection by skills and have a coach, as even being a process that requires many transformations, selecting competency is able to expand the organizational benefits by including of employees with the skills appropriate to the organizational needs of the company, and can generate profitability.

Keywords: Competence Management. Coaching. Organization.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a competição no mercado de trabalho é muito grande, por isso as empresas estão procurando trabalhar com profissionais qualificados e competentes para obter resultados satisfatórios. As empresas estão se preocupando com seus talentos humanos e buscando práticas de valorização e desenvolvimento de seus profissionais. Segundo Vergara (2000, p. 43), “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Por isso, este trabalho pretende mostrar a importância da gestão de competência dentro da organização a fim de selecionar profissionais qualificados para desempenhar a função, e também tem como objetivo verificar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de *coaching*.

A pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa realizou-se através de leituras em artigos virtuais, Livros e sites que abordam sobre o tema. E através de citações de autores como RUAS, CARVALHO, ARAUJO, PARRY, FLEURY, DUTRA, CHIAVENETO, RABAGLIO, ZARIFIAN, além de outros que deram suporte teórico para a realização do artigo.

2. GESTÃO DE COMPETÊNCIA

A gestão de competências tem como finalidade administrar os profissionais conforme as suas capacidades. Esse tipo de gerenciamento busca criar equipes com habilidades complementares ou niveladas para ocuparem cargos pertinentes a eles (CARREIRA & SUCESSO, 2016).

Com a ideia de aprimorar a gestão de pessoas com foco em competência, criaram várias ferramentas para aperfeiçoar e facilitar este modelo de gestão. Entre elas, temos o mapeamento do perfil de competências organizacionais e o mapeamento e mensuração de habilidades por cargo (CARREIRA & SUCESSO, 2016).

A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. (RUAS et al, 2005, p. 36).

De acordo com o autor citado anteriormente, para se obter uma boa gestão de competências, primeiramente é preciso ter uma gestão de pessoas eficiente, procurando selecionar os profissionais qualificados e que conseguiram executar com competência a sua função dentro do setor que ocupa na organização.

Zarifian (2001, p. 68) define competência da seguinte forma “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara”. Outra importante contribuição para estabelecimento do conceito de competências foi proposta por Boyatzis (1982), para o qual a competência é uma característica subjacente a uma pessoa e casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Para Parry (1996), competência é um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que se relacionam com o desempenho no trabalho. Esta pode ser medida com base em padrões aceitos e pode ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento. Ainda segundo o autor, os estudos sobre o conceito de competência fazem distinção entre competências flexíveis (soft competencies), que envolveriam traços de personalidade, e competências rígidas (hard competencies), que consideram apenas as habilidades para um trabalho específico.

Quando novos colaboradores são contratados por meio de uma seleção por competências, é importante realizar constantes avaliações de competências para, então, definir planos de desenvolvimento deles.

Ao desempenharmos qualquer atividade precisamos da combinação de três fatores primordiais capazes de conduzir-nos a um resultado de excelência. Estamos falando do famoso CHA, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que juntos formam os pilares do que se entende por competências. "Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos" (RABAGLIO, 2006, p.23).

Palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo, habilidade para fazer alguma coisa, construída a partir de um conjunto de "blocos" denominados recursos. (FLEURY e FLEURY, 2011).

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 28).

Para o autor citado acima a avaliação da competência é medida de acordo com o desempenho do funcionário e a sua capacidade de desempenhar com perfeição o cargo e tarefa que ocupa, utilizando a sua inteligência em benefício da empresa em que trabalha. Também esta relacionada com a personalidade das pessoas e a sua maneira de se relacionar com os demais.

Seguindo o mesmo pensamento Deluiz (1996) ressalta que o conceito de competência tem sido relacionado à capacidade de articulação e mobilização dos conhecimentos, habilidade e atitudes com a finalidade de resolver desafios e problemas que surgem de forma imprevista no dia-a-dia das organizações.

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o "querer ser" e o "querer agir". (CARVALHO et al, 2008, p. 37).

O conhecimento é essencial para se obter resultados e superar as expectativas dentro do ambiente de trabalho, as atitudes evidenciam o caráter e

capacidade do profissional que precisa se dedicar e exercer a sua função com competência em primeiro lugar priorizando o sucesso e desenvolvimento da empresa em que trabalha.

O bom desempenho, conforme Rabaglio (2006) está intimamente relacionado ao fato de se possuir os conhecimentos adequados e necessários às situações, ter bem desenvolvidas as habilidades ideais para cada desafio e, por fim, um proceder marcado por atitudes que concretizem este conjunto de fatores. Assim, o conhecimento técnico deve ser praticado com a atitude correta. As atitudes devem demonstrar iniciativa ao se aplicar técnicas novas, devem ser flexíveis adaptando-se a cada cenário, devem demonstrar criatividade buscando soluções inovadoras e, acima de tudo, empreendedoras por tentar sempre formas mais eficientes de melhorar os resultados.

Uma das definições mais encontradas em textos nacionais é a apresentada por Fleury e Fleury (2001, p. 21), que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, como apresentado na figura 1. Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica devem constituir fontes de valor geradas pelo conceito de competência ao indivíduo. No caso da organização, o valor agregado deve ser econômico.

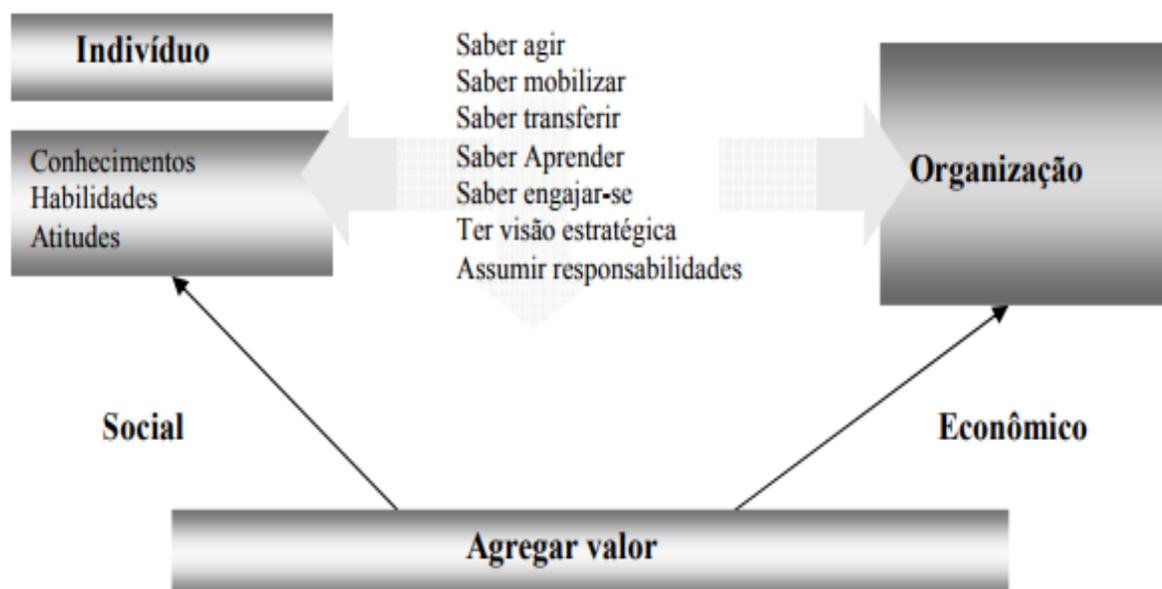


Figura 1: Competências como fonte de valor. **Fonte:** Fleury e Fleury (2001, p. 21).

A terceira fase, definida por Prahalad e Hammel (1990), é o seu caráter estratégico. Os autores distinguem as competências organizacionais das competências individuais, sendo aquelas são construídas a partir destas, e compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização e que devem ser construídas para criar produtos esperados a menor custo e velocidade maior do que dos concorrentes.

A capacidade de distinguir essas competências traz inúmeros benefícios, entre eles: maior coerência das decisões pelo conhecimento dos pontos fortes, capacidade de avaliação dos pontos fracos, o que possibilita investimentos na manutenção e fortalecimento de uma vantagem competitiva ou na aquisição de uma nova vantagem competitiva. Considerando esse caráter estratégico, a seguir, são apresentadas as principais características das competências essenciais, segundo Prahalad e Hammel (1990):

- a) abrangência corporativa;
- b) estabilidade maior que os produtos;
- c) aquisição e melhoria por meio do trabalho operacional e gerencial no cotidiano;
- d) o locus competitivo se dá em torno dessas competências e não de produtos e serviços.

A quarta fase da evolução apresentada por Dutra (2002) é representada pelo modelo que utiliza a gestão por competências para integrar a gestão de recursos humanos com a estratégia da organização, mudando as funções de recursos humanos no sentido de capacitar as pessoas para o desenvolvimento de competências. Na medida em que o movimento da competência passou a ser discutido e ganhou força no ambiente empresarial, associado às questões como desempenho, produtividade, competitividade, empregabilidade, entre outros, passou também a ser alvo de apreciações críticas que, por um lado, buscavam discutir o seu alcance como modelo de gestão, e por outro lado, suas limitações e intenções.

3. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DE COACHING

A palavra *coaching* começou a ser usada na Inglaterra em 1500, originada de um termo húngaro *kocsi* que se refere a um tipo de carruagem. Transcendeu por diversos idiomas até chegar ao termo mais conhecido atualmente no mundo corporativo que é o *coach*. Passou também por uma evolução em sua interpretação, inicialmente era configurado no termo mais literal da palavra que era a de condução, passando para técnico e atualmente mais conhecido como orientador e estimulador para o autodesenvolvimento dos seus *coachees* (ARAUJO, 2011).

Para Downey (2010, p. 15),

O conceito do processo de *coaching* é baseado no processo de autoanálise, identificação dos agentes recompensadores (agentes motivacionais), o treino/ prática e por fim o aprendizado sobre quais os possíveis caminhos para alcançar determinado objetivo, uma vez que ele foi estimulado a buscar as alternativas e seus próprios meios.

Segundo Chiavenato (2002, p.41) "Coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho". Neste mesmo contexto, Marques (2012) reforça este conceito quando menciona que de maneira sintética e objetiva, *coaching* pode ser caracterizado como o processo conduzido por um profissional *Coach*, visando identificar o estado atual de seu *Coachee* (Cliente) e caminhar junto com ele até um estado desejado.

Sobre a responsabilidade desses papéis Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 28) também reforçam que o *coachee* é o protagonista para essa evolução, e com a ampliação da visão sistêmica e estratégica permitirá atingir resultados mais sustentáveis.

Para Downey (2010, p.15) o conceito do processo de *coaching* é baseado no processo de autoanálise, identificação dos agentes recompensadores (agentes motivacionais), o treino/prática e por fim o aprendizado sobre quais os possíveis caminhos para alcançar determinado objetivo, uma vez que ele foi estimulado a buscar as alternativas e seus próprios meios. Ele comenta que se o processo fosse baseado apenas na entrega de soluções para o *coachee*, ao invés de estímulos para alcançar suas próprias respostas, possivelmente passaria a existir uma relação de interdependência e não de desenvolvimento.

Coaching significa transferência de habilidades e modificação de comportamentos, mas a codependência se cria quando o cliente procura você para tratar de praticamente todas as questões importantes, incluindo as que você já discutiu e resolveu no passado, o que indica que não ocorreu transferência de habilidades” (WEISS, 2012, p. 72).

O *coaching* precisa exercer a sua função com competências e liderança desenvolvendo as suas habilidades com eficiência, fazendo com que o seu trabalho seja reconhecido, despertando assim a confiança e credibilidade de seus clientes para resolver os problemas existentes.

Partindo do pressuposto que a confiança é a base do relacionamento que irá proporcionar a prática do *coaching*, Araújo (2011) considera que ao confiarmos nos outros, nos colocamos em uma posição de vulnerabilidade, ao ter que administrar o risco do desapontamento, e acrescenta: “Quem não confia nas pessoas não corre risco algum de se desapontar, mas nunca saberá o significado e nem a extensão da palavra respeito”. Portanto, o sucesso do *coaching* também implica em uma relação de respeito, que tem como resultado um estreitamento do relacionamento, potencial de troca e delimitação de objetivos. De acordo com Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 106) o *coach* pode ser desempenhado por diferentes figuras inseridas na vida do indivíduo:

Informal – não há uma estruturação formal, mas a intervenção contribui para o desenvolvimento do indivíduo. Exemplo desta atuação é a relação entre pais e filhos. Funcional – são líderes que se dedicam ao desenvolvimento de seus liderados. Técnico – desenvolvimento técnico do profissional, portanto, requer uma atuação especialista. Executivo – foca o desenvolvimento profissional, em todos os seus âmbitos.

Segundo o autor o *coach* pode ser desempenhado por diversas pessoas existem diversas situações na vida que precisa ser administrada com competência para se alcançar os resultados almejados.

O *coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança , melhorar o trabalho em equipe , alinhar metas do profissional e da organização , de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (FABOSSI, 2009).

Dessa forma podemos constatar que *coach* precisa estar realmente preparado e tenha a sensibilidade para fazer este trabalho, considerando o seu conhecimento técnico, habilidade com pessoas, articulação para fazer intervenções

de ordem psíquicas e emocionais. Precisa estar agir com sabedoria para lidar com todos os tipos de dificuldades encontradas no ambiente de trabalho.

Os autores Bloch, Mendes e Visconde (2012) também reforçam que os processos organizacionais precisam ocorrer com agilidade e que os profissionais tem a necessidade de aprimorar a capacidade de relacionamento, competitividade e com mais autonomia. Estas questões põem à prova a competência dos profissionais, e com todas essas novas necessidades na década de 1990, a técnica do *coaching* passa a ganhar mais força no Brasil e os *coachs* são acionados para que os resultados possam aparecer de forma rápida e eficaz, e cita que: “com isso, o *coaching* entra em cena como uma solução para o caso de indivíduos talentosos que precisam rapidamente resolver seus *gaps* de competência.” (BLOCH; MENDES; VISCONDE, 2012, p.13).

4. METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido por meio de estudos elaborado com pesquisa em meios de informação escrita (livros) e eletrônica (sites), objetivando contribuir na demonstração da importância da Gestão de competência e coaching dentro da organização. A pesquisa elaborada a partir de dados coletados com base nos livros e artigos divulgados no meio eletrônico pode ser derivada tanto de constatações e percepções, esclarecimento ou modificação de conceitos e ideias.

A abordagem qualitativa, mais adequada para este tipo de estudo, pois se preocupam com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais e econômicas, que permeiam a rede de relações sociais. (SILVA, 2008).

A coleta de dados foi através de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (1999) constitui-se parte considerável do trabalho a ser realizado, pois quando da consulta à bibliografia já existente sobre o assunto, coloca o pesquisador a par do estágio em que se encontra o tema objeto da investigação, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 1999, p.65).

5. CONCLUSÃO

A gestão por competências frente às novas exigências imposta pelo mercado, de competitividade globalizada, ganha destaque como uma ferramenta eficaz de gestão, auxiliando na administração dos recursos humanos da empresa, atual gestão de pessoas.

Ao aderir pela forma de gestão por competências a empresa está integrando todo seu planejamento, utilizando uma forma mais eficaz para seleção de pessoal, que reduz custos, trabalho e com resultados mais positivos. E o *coach* é um investimento que proporcionará lucros e benefícios significativos para a companhia.

Além da gestão de competência o artigo também procurou avaliar, como objetivo principal, a influência da aplicação do *coaching* no desenvolvimento das competências uma empresa de serviços. Inicialmente, constatou-se maior influência positiva nas competências autoconfiança, autocontrole emocional (pessoais) e trabalho em equipe e empatia (sociais), mostrando a importância do *coaching*.

Diante do que foi estudado podemos concluir que o *coaching* veio para ficar porque agrega valor aos profissionais que a ele se submetem. É um processo que nos ajuda a lembrar, sempre, que não devemos procurar a perfeição, mas, sim, o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

BOYATZIS, R. E. *The competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BLOCH, Vicky., MENDES, João., VISCONDE, Luiz. **Coaching executivo: Uma questão de atitude**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

CARREIRA & SUCESSO. **O que é e a importância da Gestão por Competências**. 2005. Disponível em < <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-que-e-e-a-importancia-da-gestao-por-competencias>>. Acesso em: 22.11.17

CARVALHO, Antonio V. – **Treinamento: princípios, métodos e técnicas** – São Paulo: Editora Pioneira, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos – Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DELUIZ, N.. **A globalização econômica e os desafios da formação profissional**. In: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Rio de Janeiro. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, 1996, v. 22, nº 2, maio/agosto 1996.

DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz**; tradução Rodrigo Gillon Santos de Araujo; revisão técnica Cecília W. Bergamini. São Paulo. Cengage Learning, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FABOSSI, M. **A essência do líder Coach**: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso. São Paulo: Abba, 2009.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, United States, nº 3, p.79-91, may/june, 1990.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006).

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2005.

WEISS, Alan. **Coach de ouro**: como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ZARIFFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.