



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB**



**GESTEC**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS  
APLICADAS À EDUCAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL**

**ÁREA 1: GESTÃO DA EDUCAÇÃO E REDES SOCIAIS**

**RANIÉRI RODRIGUES LEAL**

**O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS LÍDERES POR  
MEIO DA METODOLOGIA DO COACHING: POSSIBILIDADE PARA A  
IMPLEMENTAR GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UNEB, CAMPUS I,  
SALVADOR-BA.**

**SALVADOR 2018**

**RANIÉRI RODRIGUES LEAL**

**O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS LÍDERES POR  
MEIO DA METODOLOGIA DO COACHING: POSSIBILIDADE PARA A  
IMPLEMENTAR GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UNEB, CAMPUS I,  
SALVADOR-BA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação GESTEC, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carla Liane Nascimento dos Santos

**SALVADOR 2018**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
Sistema de Bibliotecas da Uneb  
Ficha catalográfica  
Catalogação – Biblioteca Edivaldo Machado Boaventura

Leal, Raniéri Rodrigues.

O desenvolvimento de gestores universitários líderes por meio da metodologia do Coaching: possibilidade para implementar gestão por competências na Uneb, campus I, Salvador-Ba: / Raniéri Rodrigues Leal. - Salvador, 2018.

199fl: II:

Orientador: Carla Liane Nascimento dos Santos,  
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia.  
Departamento de Educação. Campus I. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação - GESTEC, 2018

1. 1. Gestão Universitária 2. Gestão por Competências 3. Liderança 4. Coaching 5. Uneb. I. Santos, Carla Liane Nascimento dos II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I.


CDD: 370

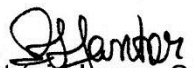
## FOLHA DE APROVAÇÃO

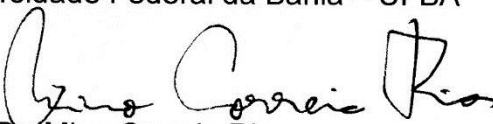
### “O DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS LÍDERES POR MEIO DA METODOLOGIA DO COACHING: POSSIBILIDADE PARA IMPLEMENTAR GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UNEB, CAMPUS I, SALVADOR - BA”

#### RANIERI RODRIGUES LEAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Stricto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 04 de março de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Liane Nascimento dos Santos  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Ciências Sociais  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Lessa Santos Costa  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Ciências Sociais  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

  
Prof. Dr. Mino Correia Rios  
Universidade Salvador– UNIFACS  
Doutorado em Psicologia  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Dedico esse trabalho a três amores,

Primeiro, ao amor mais puro e forte que existe, de uma força inexplicável e eterno, a quem chamo de mãe.

Segundo, ao amor gerado e cultivado, a quem chamo de Camila Leal.

Terceiro, ao amor escolhido e acolhido, a quem chamo de Alexandre Monteiro.

*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito, nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” Theodore Roosevelt*

## AGRADECIMENTOS

Enfim, chegou o momento mais esperado desse trabalho. A sensação que sinto agora é extremamente gratificante, é de realização por ter conseguido chegar a esse objetivo com êxito. Acredito ser impossível chegar a algum lugar sozinho, e, antes que venham refutar essa ideia, apresento-lhes outro argumento: deve ser, no mínimo muito triste, uma sensação de incompletude por não ter com quem dividir, compartilhar e comemorar suas conquistas. É tão bom ter alguém que o inspire, o motive e para dividir suas vitórias e dizer que todo o esforço valeu a pena.

É exatamente assim que estou me sentindo agora, com o peito e a mente repleto de gratidão, lembrando de cada pessoa que me apoiou, vibrou, acreditou e colaborou com esse objetivo. Quisera eu, ter o dom de inventar novas palavras na língua portuguesa para singularizar cada um, e, mostrar-lhes a minha gratidão e o meu apreço por cada gesto, cada palavra, cada apoio e incentivo. No entanto, como isso não é possível, usarei duas palavras e espero sinceramente que estas toquem cada um e dessa forma, consigam perceber o meu reconhecimento nessa minha conquista: **MUITO OBRIGADO!**

Os primeiros agradecimentos devem ser para aquele que acredito está acima de qualquer entendimento humano, que não é explicável, mas faz parte de uma experiência individual: Jeová Deus. É a Ele que recorro sempre em busca de forças, coragem, fé, sabedoria e não poderia ser ingrato, pois Ele generosamente provê tudo que necessito e cuida de mim de forma esplendorosa.

À minha família: pai, mãe, irmã, irmão, avós, tios, tias, primos e primas que de forma única, fazem eu me sentir um gigante, sempre acreditando em mim, sempre me fornecendo o que mais preciso: amor. Em especial, àquelas

que são meus exemplos, minhas inspirações e minhas amigas, minha mãe e minha irmã.

À Alexandre Monteiro, por tudo que és, por tudo que representa. Quero deixar registrado que ter o seu apoio, atenção, cuidados e amor, foram não apenas fundamentais, mas eu diria que imprescindíveis à esta realização. Já dediquei essa conquista a você e aqui quero ratificar que sem você tudo isso ficaria não apenas mais difícil, mas muito sem graça também.

À minha família em Salvador, que desde o primeiro momento que aqui cheguei me acolheu de uma forma que nem nos melhores sonhos eu imaginaria que fosse ser assim. Obrigado pelo apoio, pela acolhida, pelo incentivo e pelo amor de vocês. Dona Edna, Fátima, Carol, Cláudia, Jacquison e Lucas, muito obrigado!

Aos meus amigos Dario Dutra, George Henrique, Iberê Parente, Vinícius Oliveira, Jorge Alan e Melissa Nogueira, pela amizade, por estarem sempre juntos, por acreditarem em mim, mais do que eu mesmo. Obrigado por cada palavra, cada gesto, pelo apoio e em especial por serem meus amigos que amo muito.

À minha querida Professora Carla, cuja função nesse trabalho foi muito além de ser a orientadora, mas se tornou uma amiga, contribuindo de modo significativo, sempre incentivando e colaborando com o meu crescimento. Se não bastasse ser dotada dos saberes necessários à função, possui comportamentos que só grandes líderes demonstram ter: saber ouvir, respeitar, ajudar e ensinar. “Pro Carla”, obrigado por me apresentar a pesquisa, por me fazer ter agora sonhos mais altos, por ter você como inspiração. Saiba do orgulho que sinto em dizer que sou seu aluno, seu orientando.

À professora Patrícia Lessa, ao professor Lucimar Sasso e ao professor Mino Rios, meus agradecimentos pela generosidade e disponibilidade em contribuir de forma tão enriquecedora com esse processo. Cada palavra, orientação e sugestão será acolhida com humildade e com respeito ao conhecimento, ao exemplo, a história de cada um de vocês, e principalmente pelo compromisso que vocês demonstram ter com a docência, a ciência e a pesquisa para a transformação social.



Aos meus amigos do grupo de pesquisa INTERGESTO, em especial: Carol Carneiro, Gízia Alves, Islândia Conceição, Jailson Braga, Kléber Monteiro e Alexsandra Lemos, muito obrigado!

À universidade do estado da Bahia – UNEB pela acolhida e por ser uma universidade que transforma e impacta de forma positiva. Tenho muito orgulho em dizer: sou Unebiano!

Ao programa GESTEC pelo cuidado e zelo constante.

Aos sujeitos participantes da pesquisa, os servidores da PGDP, pela acolhida, comprometimento, dedicação e disponibilidade em participar e colaborar com esse trabalho. Quero enfatizar aqui, o nome de Larissa Muniz, pela valorosa contribuição, organizando e providenciando, desde o local para a realização da formação ao material de apoio.

À turma da área I, muito obrigado. Chego a duvidar se o programa já teve uma turma como a nossa. Foi maravilhoso o encontro com cada um de vocês.

Há uma lista enorme de pessoas que quero ressaltar sua importância nesse processo e expressar a minha gratidão:

Josué Alves, Vanessa Di Cássia, Sônia Costa, Márcia Rangel, Ana Flávia, Professor Thiago Dias, Maiana Mustafá, Wildson Lima, Dona Carminha, Irany Ferreira, Tatiana Damião, Equipe do currículo da DRE Araguaína (Suzana Salazar, Ana Cláudia, Ângela, Cleomar, Alessandra, Cris Canedo, Emanuel, Jefferson, Rosana Fernandes, Ivana Paula e Elisângela Moura), equipe da Escola Sancha Ferreira. Aos amigos de hoje, aos que conheci outrora, cada um tem um papel fundamental nesse meu processo formativo. Nossos caminhos cruzados não foram por acaso e cada um na sua grandeza, na sua singularidade, com seu gesto, com sua palavra, contribuiu para que eu chegasse até aqui.

A todos vocês, meus sinceros e verdadeiros reconhecimento e gratidão!

## RESUMO

Apresenta-se nesse estudo, o resultado da pesquisa cujo objeto de investigação é a gestão de capacitação para o desenvolvimento e implementação de gestão por competências nas instituições públicas, e, tomou como campo empírico, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A questão norteadora que conduziu esse estudo foi: como a metodologia do coaching pode contribuir no desenvolvimento de gestores líderes e na implementação de gestão por competências na Uneb? Na tentativa de encontrar as respostas, foram desenvolvidos os seguintes objetivos: analisar o modelo de formação para os gestores universitários adotados pela instituição; realizar um processo formativo utilizando as ferramentas do coaching e, avaliar a eficácia e eficiência do coaching no desenvolvimento da liderança. Para compreender a gestão universitária e suas demandas na contemporaneidade, foram elencadas três categorias teóricas para esse estudo, sendo: gestão universitária, gestão por competências e liderança e coaching. O tratamento dado aos aspectos teóricos, buscou considerá-los a partir de duas abordagens, conceitual e contextual. Com o fim de atender aos objetivos e responder a pergunta norteadora, a pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, do tipo de pesquisa participante e no processo de coleta de dados foram utilizados os seguintes meios: a – fontes documentais, b- entrevistas, c- questionários semiestruturados, d- observação e e- rodas de conversas. As análises dos dados, foram feitas a partir da técnica de análise de conteúdo, de Bardin. Participaram desse estudo, 10 gestores que atuam na Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP), do campus I, localizado em Salvador-Ba. Os resultados desse estudo indicaram e apontaram que: a universidade ainda não possui uma política sistematizada de formação dos gestores; os gestores são conscientes da necessidade de formação específica que atenda às exigências requeridas para o exercício da função; reconhecem que a temática gestão por competências e liderança, precisa ser melhor articulada nos processos formativos da universidade. Diante do cenário, a formação realizada, utilizando a metodologia do coaching, foi avaliada como inovadora, contextualizada, e foi apontada como uma estratégia que poderá contribuir significativamente com o desenvolvimento de gestores líderes e no processo de implementação da gestão por competências.

Palavras-chaves: Gestão Universitária. Gestão por Competências. Liderança. Coaching.

## ABSTRACT

This study presents the results of the research whose research is the management of training for the development and implementation of management by competencies in public institutions, and, as an empirical field, the State University of Bahia (UNEB). The guiding question that led to this study was: how the methodology of coaching for contributing in the development of leading managers and in the implementation of management by competences in Uneb? In the attempt to find the answers, the following objectives were developed: analyzing the training model for the university managers adopted by the institution; conduct a training process using coaching tools, and evaluate the effectiveness and efficiency of coaching in leadership development. To understand university management and its contemporary demands, three theoretical categories were listed for this study, being: university management, management by competencies and leadership and coaching. The treatment given to the theoretical aspects, sought to consider them from two approaches, conceptual and contextual. In order to meet the objectives and answer and guiding question, the research used a qualitative approach, the type of participant research and in the process of data collection were used the following means: a - documentary sources, b- interviews, c- semi-structured questionnaires, d- observation and e- conversation wheels. The analysis of the data was done using the technique of content analysis, by Bardin. Ten managers participated in this study, who work in the People Management Dean's Office (PGDP), located in Campus I, located in Salvador-Ba. The results of this study indicated and pointed out that: the university does not yet have a systematized policy of training managers; managers are aware of the need for specific training that meets the requirements required for the performance of the function; recognize that the theme of management by competencies and leadership needs to be better articulated in the university's training processes. Given the scenario, the applied training, using the methodology of coaching, was seen as innovative and even if some adjustments are required to apply to all university managers, it was pointed out as a strategy that could contribute significantly to the development of leading and in the process of implementing competency management.

Keywords: University Management. Management by Competencies. Leadership . Coaching.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 Número de Periódicos no portal CAPES sobre Gestão  
Universitária

Gráfico 02 Número de Periódicos no portal CAPES sobre Gestão  
Por competências

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 Modelo Gerencial da Nova Administração Pública

Quadro 02 Desdobramento do C H A

Quadro 03 Conceitos de Liderança

Quadro 04 Características dos Líderes

Quadro 05 Diferenças entre Chefe e Líder

Quadro 06 Conceito de Coaching

Quadro 07 Diferenciação de Coaching e outras abordagens

Quadro 08 Tipos e contextos de aplicação do Coaching

Quadro 09 Localização dos campi e distribuição dos departamentos  
da UNEB

Quadro 10 Perfil dos Entrevistados

Quadro 11 Resumo dos procedimentos metodológicos

Quadro 12 Metas PDI

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 Fases da Administração Pública Brasileira

Figura 02 Definição de Competências

Figura 03 Etapas do processo de implementação de Gestão por Competências

Figura 04 Principais Escolas de Coaching

Figura 05 Mapas dos Territórios de identidade da Bahia

Figura 06 Mapa da localização dos campi da Uneb

Figura 07 Organograma da PGDP

Figura 08 Sistematização da Proposta de Formação

## LISTA DE SIGLAS

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal
ICF	International Coaching Federation
DRE	Diretoria Regional de Ensino
EJA	Educação de Jovens e Adultos
MEC	Ministério da Educação e Cultura
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
PGDP	Pró- Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
GESTO	Observatório de Gestão
APP	Aplicativo
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
EAD	Educação à Distância
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IES	Instituição de Ensino Superior
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal
PROMOEX	Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
PNL	Programação Neuro Linguística
RGD	Rede de Gestão Departamental

## **LISTA DE FOTOS**

Foto 01 Entendendo o que é Gestão por Competências e Liderança

Foto 02 Ferramenta Resultados Esperados

Foto 03 Ferramenta Motivadores

Foto 04 Análise do Perfil DISC 0

Foto 05 Mapeamento e Avaliação de Competências

Foto 06 Mapeamento e Avaliação de Competências

Foto 07 Desenvolvendo Competências



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
Justificativa da Escolha do Tema .....	27
Problemática .....	30
Objetivo Geral .....	31
Objetivos Específicos .....	31
Estrutura da Dissertação .....	32
<b>2. A GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA E OS DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE .....</b>	<b>35</b>
2.1 Breve Histórico e Contextualização do Ensino Superior Brasileiro .....	37
2.2 Os Caminhos da Gestão Pública Universitária Brasileira .....	40
<b>3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – UM NOVO OLHAR SOBRE A GESTÃO PÚBLICA. ....</b>	<b>53</b>
3.1 Liderança – a competência essencial do gestor contemporâneo .....	67
3.1.1 Tipos de Liderança .....	75
3.1.2 Competências do Líder Contemporâneo .....	76
<b>4. A FORMAÇÃO COMO PROCESSO ESSENCIAL AO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
4.1 COACHING: DESENVOLVENDO EXCELÊNCIA PESSOAL E PROFISSIONAL .....	83
4.1.1 História do Coaching.....	83
4.1.2 Conceito .....	87
4.1.3 Tipos de Coaching .....	95
<b>5. PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>99</b>
5.1 Natureza da Pesquisa .....	99
5.2 Lócus da Pesquisa .....	104
5.2.1 A Universidade do Estado da Bahia .....	104
5.2.2 PGDP – Desenvolvendo capital Humano.....	109
5.3 Sujeitos da Pesquisa e Fontes de Dados .....	112
5.4 Procedimentos da Pesquisa e Análise dos Resultados.....	114
5.4.1 Análise Documental .....	115
5.4.2 Sensibilização dos Gestores .....	120
5.4.3 Formação: utilizando a metodologia Coaching para desenvolver liderança e implementar a Gestão por Competências. ....	121
5.5 Resultados da Análise Categorical .....	133
5.5.1 Categoria 1: Formação dos Gestores.....	133

5.5.2 Categoria 2: Liderança.....	146
<b>6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
6.1 Conclusões da pesquisa .....	151
6.2 Contribuições da Pesquisa.....	157
<b>7. SISTEMATIZAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE TRABALHO.....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>193</b>

## INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas em escala global nos últimos anos, nos aspectos tecnológicos, políticos e econômicos, são refletidas no cotidiano das pessoas, interferindo nos aspectos culturais, sociais e no mundo do trabalho. Nas relações com o conhecimento e no campo educacional especificamente, questiona-se sobre os caminhos da educação nesse novo tempo para que as nações continuem participando desse fluxo de desenvolvimento.

Atualmente, há um novo entendimento sobre as pessoas, as organizações e o mundo do trabalho, sendo necessário que haja o entrelaçamento de três indissociáveis fatores que favorecem o desenvolvimento humano e organizacional: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. (DUTRA,2002). Essa nova abordagem, traz um novo olhar sobre a importância do indivíduo para o desenvolvimento do futuro, fazendo-o surgir um novo capital no mundo do trabalho: O Capital Humano, ou seja, a capacidade de mobilizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para realizar o trabalho de modo a produzir valor econômico. (SCHULTZ, 1971). De acordo com esse pensamento, as pessoas só participarão efetivamente, motivadas e contribuindo para as organizações, se o propósito organizacional estiver alinhado com os seus objetivos pessoais. Dessa forma, cada indivíduo é visto como meio para as organizações atingirem suas metas e por sua vez, as organizações como o espaço apropriado para que cada indivíduo se realize enquanto trabalhador e ser social.

Neste novo cenário, a educação universitária tornar-se-á obsoleta se não repensar sua organização, seu modelo de gestão, a forma de ensino e o papel que precisa desempenhar para a formação de cidadãos preparados para atuar nesse novo padrão de sociedade. Sendo assim, torna-se imprescindível a discussão sobre a gestão universitária, haja vista o papel da Universidade na formação desse “capital humano”.

A Universidade hoje se depara com conceitos que até então foram pouco explorados na academia, como: eficiência, governança, produtividade,

competitividade e liderança. Estes conceitos, configuram um “novo” modelo de gestão a ser compreendido e implementado pela gestão universitária, de modo que atenda às pressões internas e externas, e que acompanhe as mudanças e exigências do mundo e do trabalho. Essa necessidade atual surge a partir do momento em que se percebeu que os modelos de gestão verticalizados, com metas e prazos a cumprir sem se preocupar com as pessoas, tendo por foco apenas os resultados, não mais atende aos anseios da contemporaneidade. O aumento das informações, o acesso à escolarização, propiciou a cada indivíduo o entendimento do todo e não apenas das partes como é proposto no modelo de administração fordista-taylorista.

Peter Drucker (1999), chamou a sociedade atual de sociedade do conhecimento, na qual inovação, informação e conhecimento passam a ser tão ou mais importantes que capital financeiro. Isso tudo é muito novo ainda, mas já muda por completo a maneira de organizar e liderar as pessoas. Não se consegue mais impor a antiga forma de gestão por meio de presença, números, métricas, valores e prazos, nem tampouco por meio de estruturas hierárquicas e modelos onde o líder se distancia do liderado, nem por meio de estruturas “departamentalizadas” em que não há uma conexão e objetivo comum para as atividades a serem realizadas. Esses novos tempos pedem uma nova organização das pessoas, e, portanto, novos líderes. O exercício da liderança nessa nova era, apresenta demandas por competências que vão além da competência técnica, exigindo do gestor líder qualificações por modernas práticas e tecnologias de gestão, que se refletem por estarem mais vinculadas às habilidades e atitudes. (DUTRA, 2011)

A gestão universitária sob essa nova perspectiva, deve ser exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com o contexto social, cultural, político e econômico.

O contexto de desafios e mudanças constantes, de transformações sociais profundas, sofisticações tecnológicas e velocidade da comunicação, exigem do atual Gestor Universitário um perfil democrático, participativo e que esteja aberto a novas ideias e a valorização dos saberes de cada membro da

equipe para contar com a participação de todos e assim construir uma gestão que atenda as demandas modernas.

Desta forma, o gestor deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento ético, com propósito macro bem definido e uma comunicação realmente eficaz.

Pautado nessa concepção é que Libâneo afirma que:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p. 217)

A partir desse pressuposto de gestão participativa, apontada por Libâneo, o gestor educacional poderá “construir” a universidade em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e exercer a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

Essa mudança organizacional, configura-se o que hoje é chamado de Gestão por Competências. A Gestão por competências foi incorporado na sociedade brasileira a partir do Decreto nº 5707, que no seu Art. 2º, dispõe sobre:

Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; (Diário Oficial da União - Seção 1 - 24/2/2006, Página 3)

Esse decreto, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e conseqüentemente as competências na gestão das pessoas no setor público, visando à reforma e modernização do Estado e a valorização das pessoas.

Embora essa discussão ganhe mais força no Brasil, após a instituição da PNDP, vale ressaltar que na década de 80, nos Estados Unidos e no Reino Unido, já se discutia a implementação desse modelo de gestão no setor público, (HONDEGHEM, 2006) e na Europa, desde os anos de 1970 que já há estudos e questionamentos sobre o conceito de competências aplicados ao setor público. (FLEURY E FLEURY, 2001).

Essas iniciativas de modernização e revitalização do serviço público surgiram então, como respostas ao cenário de completa descrença e insatisfação com o serviço público, principalmente com o excesso de burocracia e os resultados que não atendem às demandas do contexto. As tentativas para modificar e tornar eficiente a gestão pública brasileira, teve seu marco inicial aqui no Brasil, em 1995, quando Bresser Pereira, propôs uma reforma em todas as esferas administrativas, com o propósito de romper com os paradigmas da administração patrimonialista e burocrática e instalar um modelo gerencial, na busca pela eficiência da esfera pública. A reforma, embora tenha sido amplamente divulgada e implementada pelo governo do então Fernando Henrique Cardoso, provocou pequenas alterações na gestão pública, mas sua importância se dá, na abertura de espaço para a discussão de novas formas de gestão.

O modelo de Gestão por Competências, define de acordo com os marcos legais, que a competência do servidor está atrelada a mobilização de um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos, voltados para a melhoria das atribuições e responsabilidades que são realizadas no contexto de ação profissional, com o fim de otimizar os processos de trabalho e o atendimento qualificado das necessidades da instituição.

Um modelo de gestão por competências redireciona as metas, tirando o foco apenas da obtenção ou não dos resultados. Nesse modelo de gestão, é

levado em conta não somente “o que” da ação, mas principalmente “o como” e “o porquê”, dando ênfase no desenvolvimento, aprimoramento e redirecionamento de competências para que os resultados sejam alcançados. A implementação requer de acordo com Leme (2015), a execução de pelo menos 04 etapas fundamentais, sendo: Sensibilização, Definição e identificação das funções, cargos e mapeamento das competências, Plano de Desenvolvimento e Avaliação e Acompanhamento.

A gestão por competências, tem como premissas, a valorização de cada indivíduo e o desenvolvimento e realinhamento de competências individuais alinhadas com as organizacionais, conforme é corroborada por Luck, ao definir o conceito de gestão:

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 2005, p.17)

Nota-se que, como afirma a autora que a reciprocidade cria a vontade coletiva, vale ressaltar que se faz necessário a atuação de um gestor mobilizador para gerar nesse coletivo a reciprocidade.

Existem alguns gestores que despontam naturalmente para exercer esse papel e certamente o farão se o ambiente favorecer, embora precisam de orientação para empregar essa habilidade e toda a energia em nome do bem coletivo e na busca de atingir os resultados e objetivos propostos pela instituição. Porém, há ainda alguns gestores, que ocupam cargos e posições destinados a líderes, mas sem exercerem efetivamente a liderança devido estarem na função de gestão na maioria das vezes, por meio de indicações e influências políticas, afinidades, dentre outros fatores e que ainda pautam seu trabalho pela burocratização, hierarquização e por modelos de gestão que estão desconectados dos princípios de liderança, inovação, e criatividade tão essenciais para inserir a instituição num contexto globalizado.

Portanto, observa-se que há dificuldade por parte das instituições públicas para realizar transições de seus modelos de gestão. Há ainda uma lacuna entre o que a legislação preconiza desde 2006 e o que se vivencia na prática no contexto das organizações públicas. Diante desse desafio, a etapa 3 descrita por Leme (2015) para a implementação dessa política de gestão, é o desenvolvimento de pessoas, ou seja, a formação dos gestores, e deve ser vista como estratégia para contribuir com a emancipação e consolidação de uma função que é autônoma na produção dos seus saberes e dos seus valores, passando pela experimentação, pelo ensaio de novos modos do trabalho pedagógico e por uma reflexão crítica da realidade, sobretudo, deve ser um processo de investigação e intervenção, refletidos e articulados diretamente com as práticas educativas.

É imprescindível que haja um entendimento de que esse processo se faz antes da mudança e durante toda a transformação proposta, caracterizando-o como uma das etapas a serem planejadas, estruturadas e implementadas. É produzido através da busca pela inovação e de procura dos melhores percursos, em conexão estreita com outros setores e formas de intervenção.

Como proposta à otimização da formação de gestores líderes, preparados para o século XXI e com essa nova visão sobre o papel da universidade na consolidação e entendimento desses novos conceitos do século XXI, como capital humano, governança, habilidades, dentre outros, apresenta atualmente disponível a metodologia hoje mais utilizada como forma de desenvolver e estimular as competências necessárias aos gestores atuais: O ***coaching***.

O coaching é um relacionamento no qual uma pessoa fazendo uso de ferramentas elaboradas e selecionadas estrategicamente para o desenvolvimento humano no âmbito pessoal e profissional, se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Joseph O'Connor afirma que:



Coaching é um processo sistemático, focado em soluções e orientado para resultados através do qual o Coach facilita a elevação do desempenho no trabalho, da experiência de vida, da aprendizagem autodirigida e do crescimento pessoal e profissional de quem aplica as metodologias. (LAGES e O'CONNOR, 2004.p 105)

É “um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa)”. É, portanto, uma ferramenta para lidar com a diversidade, tirando o máximo proveito das similaridades e das diferenças. (ARAÚJO, 1999).

Dessa forma, o coaching mostra ser a liderança refinada, pois ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade. Essa metodologia, deve ser uma parte quase cotidiana de qualquer ação gerencial, pois envolve a rotina de compartilhar com os liderados os conhecimentos do próprio gestor, suas habilidades e experiências, pertinentes ao trabalho a ser executado.

De acordo com o ICF- International Coaching Federation, essa metodologia ajuda a pessoa a mudar na maneira que ela quer, ajudando-a a caminhar na direção que ela quer ir apoiando o indivíduo em todos os níveis do processo de tornar-se quem ele quer ser e ser o melhor que ele pode.

Sendo assim, acredita-se que a utilização dessas ferramentas no processo de formação de gestores universitários possa suprir as necessidades primárias e primordiais do gestor atual por ser mais um instrumento que o auxiliará no seu processo de formação de liderança, com vista a motivar a equipe, a planejar e atingir resultados positivos. Acredita-se ainda, que o gestor líder, motivado, planejado, com metas claras e tangíveis seja mais fácil conseguir mudar os resultados que comumente assistimos sobre a educação pública brasileira. É preciso deixar claro que, embora seja uma terminologia utilizada mais comumente no campo empresarial, o objetivo não é tornar a universidade uma empresa, mas sim dá aos gestores, auxílios, possibilidades e instrumentalização para o exercício da liderança na universidade.

O objetivo principal do coaching no serviço público e na universidade é ressignificar a prática da gestão universitária, tornando-a mais humana e mais próxima da comunidade acadêmica, auxiliando no processo de mudança da cultura organizacional, dando novo sentido à missão e aos valores da instituição, levando o gestor líder a interessar-se pelo outro e a ter um verdadeiro entendimento da sua função, da responsabilidade e dos impactos do seu trabalho. O coaching é caracterizado por ferramentas de fácil aplicação que auxiliam o gestor a adquirir, desenvolver e aplicar habilidades de liderança. No entanto, para que haja um resultado positivo, faz-se necessário que ao realizarem a formação em coaching, estejam dispostos e abertos à mudança, e vejam a possibilidade de obter novos conhecimentos, novos aprendizados e conquistas.

A aplicabilidade e efetividade da metodologia coaching na Formação de Gestores universitários torna-se viável pela necessidade de fomentar e desenvolver gestores com perfil comportamental de líder, capaz de prever, gerenciar e enfrentar crises e que acredite no seu poder de persuasão, em suas ações e no desenvolvimento da sua equipe, cujo resultado maior se manifestará na melhoria do ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, o coaching auxilia na formação do gestor líder, preparando-o para o enfrentamento de situações de crises e de conflito, e finaliza por traçar um norte para o futuro, através do fortalecimento e redirecionamento das ações que devem ser realizadas no presente. Isso é fundamental para o líder cuja função principal é exercer uma influência interpessoal, ou seja, gerar sentido de coletividade em indivíduos do mesmo grupo, estimulando e sensibilizando-os para o atingimento de objetivos específicos.

## **Justificativa da Escolha do Tema**

O interesse para estudar sobre liderança e gestão educacional não surgiu de maneira repentina, nem apenas para a obtenção de um título. Surgiu de uma construção e descobertas que foram sendo feitas e construídas ao longo de 15 anos de vivências e observações no exercício do magistério em diferentes funções.

Fiz Licenciatura em Biologia e concluí em 2002. Em 2003, comecei a trabalhar como professor regente no Ensino Médio, na escola Paulo Freire, em Araguaína-TO. Em 2007, passei a integrar a equipe na Diretoria Regional de Ensino (DRE), responsável pela Formação Continuada dos professores: A Assessoria de Currículo. Nessa função, eu era o responsável pela formação e pelo acompanhamento pedagógico dos professores de Biologia desta DRE. Foi um período significativo e de grande aprendizado, pois tive que estudar não apenas os conteúdos curriculares referente ao componente de Biologia, mas compreender o processo pedagógico envolvido no ensino e aprendizagem. Ser “professor de professor” foi além do que eu podia imaginar. Havia uma troca de conhecimentos e experiências muito enriquecedora para a prática docente, muito mais viva e abrangente que qualquer livro pudesse descrever. As formações eram desafiadoras e estimulantes. Acompanhar o dia a dia de cada professor de biologia nas unidades escolares, conversar com eles, discutir sobre a metodologia, planejamento, avaliação da prática docente me fez ter um outro olhar sobre o fazer pedagógico e o processo complexo de ensinar. Pude nesse período entender a prática docente a partir de outros olhares e contextos, saindo apenas do meu fazer pedagógico e compreender as diversas formas de ensinar e de aprender.

No ano de 2010, fui designado para ser Coordenador Regional dos Programas Educacionais, como: Saberes da Terra e Educação do Campo, Educação de Jovens e Adultos (EJA), Educação Especial, Educação Ambiental, Programa Ayrton Senna e vários outros programas desenvolvidos pela educação estadual do Tocantins. Essa foi a minha primeira função de Gestão e foi o surgimento de um novo profissional. Nessa função, pude enxergar um aspecto da escola que até então eu nunca havia olhado e que era diretamente

responsável pelo fazer pedagógico e pelo sucesso da escola: a gestão escolar. Foi na função de coordenador que compreendi as dimensões da gestão e o papel do gestor. Com o intuito de me preparar melhor para atuar com os gestores escolares, fiz o curso oferecido pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) à formação de gestores escolares: Pró gestão. Após a conclusão desse curso em 2011, fui designado para outra função: A coordenação Pedagógica da Diretoria Regional. Essa coordenação além de ser maior, tinha um aspecto ainda mais complexo: abrangia todas as escolas e englobava os aspectos pedagógicos: planejar, executar e avaliar o processo de ensino e aprendizagem de 85 escolas, englobando escolas indígenas e quilombolas. Essa foi uma missão desafiadora, pois o foco em específico era a gestão escolar, a formação dos gestores escolares e o acompanhamento ao trabalho desenvolvido por cada gestor para o atingimento das metas estabelecidas. Foi aqui nessa coordenação que surgiu um questionamento que começou me inquietar: que perfil deve ter o Gestor Escolar? Como deve ser a formação para Gestores Escolares? Qual a influência do Gestor Escolar nos resultados obtidos? Essa pergunta me inquietava e a partir daí, começamos a pensar em uma formação específica para gestores escolares, embora não tivéssemos um padrão estabelecido pela Secretaria, nem tampouco um direcionamento técnico sobre as necessidades dos gestores escolares.

Em 2013, recebo a portaria da Secretaria Estadual de Educação para assumir a função de Diretor Escolar, na Escola Estadual Sancha Ferreira. No início relutei, mas diante dos argumentos de que eu havia orientado os gestores escolares, eu teria condições para organizar essa unidade escolar. Diante de tais argumentos e imbuído também de uma cobrança interna, assumi a direção escolar. Embora eu trabalhasse com a gestão escolar, estudando e discutindo com frequência sobre os modelos e as propostas para uma gestão eficaz, eu nunca tinha sido diretamente responsabilizado pelo processo e pelos resultados de uma escola. Foi a melhor coisa que pude ter feito na minha vida profissional. Melhor do que qualquer faculdade de pedagogia e/ou administração. Atuar na gestão vai muito além de toda abordagem teórica feita. Vivenciar os diversos aspectos da gestão, todos acontecendo simultaneamente e com especificidades que muitas vezes exigem saberes técnicos e especializados, desde a

organização do cardápio da merenda escolar, verificação da aprendizagem de cada aluno, até fazer a abordagem com os responsáveis de aluno faltoso. Além disso, há também os conflitos internos, a falta de recurso, o perfil da comunidade, a desmotivação docente, as exigências e metas a serem cumpridas estabelecidas pelo sistema educacional, tudo isso eu vivi e aprendi que não aparece na pauta de alguns poucos cursos e/ou reuniões que haviam para os gestores escolares. Fiquei nessa função por 3 anos e pude aprender que o papel do gestor é complexo e exige competências e habilidades que não estamos preparados. Envolve conhecimentos multifacetados e complexos, abordando os campos econômico, pedagógico, social e cultural. Percebi então que a formação inicial e os cursos que atualmente são oferecidos pela Secretaria Estadual não atendem às necessidades do gestor escolar.

Com o desejo de crescer e me aprimorar, decidi mudar em 2015 para Salvador-Ba. Quando cheguei, busquei investir em curso sobre uma temática que havia me despertado enquanto estava diretor: a Liderança. Durante o período que estive na função de diretor, percebi que sem a competência da liderança, é muito difícil dirigir uma organização de modo que atenda ao contexto e atinja aos resultados com sucesso, com satisfação e envolvimento de todos os responsáveis. Foi então que nas minhas pesquisas e buscas por cursos sobre Liderança, descobri o **Coaching**. Ao ler sobre o Coaching, pude verificar e compreender que essa metodologia pode ser um auxílio na missão principal da educação que é promover o crescimento do outro, construindo e refletindo sobre a missão, os valores, os sonhos de cada indivíduo para a realização pessoal e coletiva e tendo como objetivo maior despertar no outro a força que tem dentro de si.

Imediatamente realizei uma formação em Coaching. Quando me tornei Coach, surgiram então as inquietações e os questionamentos: Como aplicar isso à educação? Como fazer para que os gestores tivessem acesso a essas ferramentas de desenvolvimento de líderes? Como colocá-las em prática? Foi então, que nesse mesmo período abre a inscrição para o Mestrado Profissional em Gestão da Educação e suas Tecnologias, na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). E ao ser aprovado, a perspectiva era desenvolver a pesquisa que investigaria sobre as contribuições da aplicação do Coaching na formação

de Gestores Escolares Líderes. Durante as aulas e principalmente nos encontros com a orientadora e com o grupo de pesquisa, uma temática sempre surgia em meio as discussões, era sobre a dificuldade das Instituições de Ensino Superior para implementar a Gestão por Competências de acordo com o decreto 5707/2006 e também melhorar e renovar os processos de gestão por meio da valorização da gestão de pessoas. Uma questão pertinente e recorrente nas discussões no grupo InterGesto e nas análises das pesquisas feitas pelo Observatório de Gestão, organizado e dirigido pela professora Dra. Carla Liane, era acerca do papel da universidade na contemporaneidade e a necessidade de mudança no perfil do gestor universitário, enfocando a liderança como uma habilidade imprescindível para os gestores, bem como os levantamentos possíveis sobre as dificuldades encontradas para a implementação de gestão por competências na Uneb. A partir de então, foi que surgiu a ideia de analisar as formas de implementar uma cultura de liderança na Universidade através do uso de metodologias inovadoras, como o coaching e assim, construir um modelo de formação e ferramentas que auxiliem os gestores para a atuação baseada nos princípios da Liderança e conseqüentemente para a implementação desse novo modelo de gestão.

### **Problemática**

A seleção para os gestores em grande parte das instituições públicas, e nesse caso, inclui-se a Universidade do Estado da Bahia, UNEB, tem avançado muito nos últimos anos. As conquistas referentes ao processo de escolha por meio democrático, em que toda a comunidade acadêmica participa, é extremamente relevante e imprescindível para uma universidade comprometida com a sociedade contemporânea. No entanto, ainda se nota que muitos dos gestores que se candidatam aos cargos não são escolhidos levando-se em consideração as competências que possuem e que deveriam atender às competências exigidas na descrição para o exercício da função. Estas escolhas geralmente, são feitas atendendo somente os critérios políticos e/ou afinidades, ocasionando que muitos dos atuais gestores apresentem dificuldades para cumprir seu papel com eficiência, levando-os a adoção de posturas que afrontam

não apenas os princípios da Administração Pública moderna, mas a educação e os avanços obtidos nos últimos tempos. Há também casos ainda em pleno século XXI, em que há lotação de cargos referentes à gestão, se dá apenas pela indicação direta e por critérios políticos, sem avaliação e sem possibilidade de escolha da comunidade. Além disso, a pressão atual para a implementação da Gestão por Competência e a exigência de liderança, tem provocado nos gestores, sintomas de esgotamento, desânimo e falta de motivação para exercer de maneira eficiente sua função, ocasionando uma gestão que não atende aos anseios e nem apresenta os resultados esperados.

Desse modo, a questão norteadora deste projeto é: “ **Qual a contribuição da metodologia do Coaching no desenvolvimento dos Gestores para a implementação da Gestão por competências, na Gestão Universitária da Universidade do Estado da Bahia, UNEB, no Campus I, Salvador- Bahia?** ”

### **Objetivo Geral**

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar uma proposta de formação para a Gestão Universitária, utilizando a metodologia do coaching como meio para a implementação e o desenvolvimento de competências e liderança, tornando a universidade mais integrada com o desenvolvimento de uma sociedade mais humana, mais justa e igualitária.

### **Objetivos Específicos**

No que tange aos objetivos específicos, buscou-se:

- ✓ Conhecer o processo de Implantação e Implementação da Gestão por Competências na Uneb, campus I;
- ✓ Analisar o modelo de formação desenvolvido pela Uneb voltado para a implementação da Gestão por Competências e desenvolvimento de Liderança;

- ✓ Realizar as etapas da formação com os gestores da PDGP sobre a temática: Desenvolvendo a Liderança, por meio das Ferramentas e Metodologias do Coaching;
- ✓ Avaliar a eficácia e eficiência da metodologia coaching para a implantação e implementação da gestão por competências na Uneb, campus I;

### **Estrutura da Dissertação**

Este trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, que faz a abordagem geral sobre a temática proposta, justificativa de escolha do tema, objetivo geral e objetivos específicos e contextualização da problemática envolvida no processo de pesquisa. Em seguida, apresenta-se a discussão das principais categorias de análise que compõe o objeto teórico da pesquisa, contidos nos capítulos 2,3 e 4 que abordam respectivamente a gestão pública universitária, gestão por competências, liderança e Coaching. O capítulo 5 apresentará os caminhos metodológicos da investigação e sua fundamentação, o campo de pesquisa e suas peculiaridades, os sujeitos participantes, além de descrever todos os passos do processo formativo e o resultado das análises. A parte final, é composta pela conclusão e considerações finais e com a proposição de uma proposta de formação, produto originário da pesquisa e objetivo central desse trabalho.

O segundo capítulo, abordará dos conceitos, princípios e a história com os aspectos mais relevantes sobre a Gestão Pública e Universitária e os desafios contemporaneidade, abordando o perfil do gestor universitário atrelado à uma análise sobre o papel da Universidade nesse modelo atual de sociedade. Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se uma abordagem sobre o novo modelo da gestão pública brasileira de acordo com o decreto 5707/2006, denominado Gestão por Competências, buscando compreender seu conceito e aplicação, com destaque para a abordagem da competência de liderança, como: conceitos, tipos, perfil do líder, habilidades do líder atual e aplicação no serviço público.



O quarto capítulo, aborda sobre “O coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional”, com enfoque nos aspectos históricos, definição, pressupostos e os tipos, aplicação e os benefícios, com ênfase na abordagem de Coach Líder.

A parte acerca do percurso metodológico, descreverá os caminhos a serem trilhados pela pesquisa e os métodos escolhidos. Abordará desde o cenário da pesquisa, os sujeitos envolvidos, a construção dos dados obtidos, a análise e interpretação dos mesmos, a formação com as metodologias do coaching até a avaliação da prática de cada gestor. A pesquisa é na sua essência qualitativa. Com o objetivo de buscar as respostas para o problema anunciado, analisou-se junto a um grupo de gestores universitários em que medida a utilização das ferramentas do coaching podem ser eficazes para o desenvolvimento da liderança e conseqüentemente para a implementação da gestão por competências no setor que cada gestor atua. Para Minayo (2008, p. 57) pesquisas qualitativas “Caracterizam-se pela empiria e pela sistematização progressiva de conhecimento, até a compreensão da lógica interna do grupo ou do processo em estudo”. Assim, os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tendem à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Para isso, o percurso metodológico, adotou como estratégia, a pesquisa participante, que Segundo Grossi (1981), é um modelo de pesquisa no qual um grupo, etnia ou comunidade participa na análise de sua própria realidade, com o intuito de promover uma modificação social em benefício dos participantes que são desfavorecidos socialmente. Portanto, é um tipo de pesquisa educacional voltada para a ação.

Ainda fazendo parte do escopo metodológico de pesquisa, tem-se como objeto empírico a análise e estudo sobre a universidade do Estado da Bahia e suas especificidades, com destaque especial para o aspecto da multicampia e multi regionalidade e suas implicações para a implementação da gestão por

competências, o departamento de gestão de pessoas da Uneb, com olhar especial para os processos de formação dos gestores universitários.

A última fase do trabalho refere-se a análise dos resultados obtidos e as considerações referentes a proposição do modelo de formação para os gestores. Nessa parte, estão descritas todas as etapas do processo: desde a sensibilização do grupo até a análise dos resultados. O foco que trata dos resultados, terá duas vertentes: a primeira uma descrição detalhada de como aconteceu cada etapa, dos pontos positivos, dos pontos a serem melhorados, avaliação das metodologias escolhidas, dos comportamentos do grupo, suas reações, suas proposições, dentre outros elementos. Entretanto, a parte que considero mais relevante nesse projeto é a avaliação do grupo participante sobre o uso da metodologia Coaching aplicada numa formação para desenvolver gestores líderes. Essa avaliação foi feita, traçando um comparativo entre o diagnóstico (avaliação inicial) e a avaliação final, levado em conta a análise do discurso de cada participante, suas impressões, sensações, etc. e para finalizar uma avaliação direta sobre as contribuições da metodologia coaching nesse processo. As análises feitas, utilizou-se da teoria da análise de conteúdo, proposto por Bardin. Como resultado, apresenta-se um modelo de formação que atenda aos anseios da contemporaneidade, voltada para o desenvolvimento de líderes democráticos, justos, que saibam agir com competência em situações diversas e mais que isso, líderes que valorizem as pessoas, que desenvolvam outros líderes e que torne a universidade não apenas um campo científico, mas acima de tudo um lugar de desenvolvimento humano.

## **2. A GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA E OS DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE**

Este capítulo tem por objetivo analisar o processo da implementação da Universidade no Brasil e os modelos da Gestão Universitária adotados desde a sua origem até os dias atuais, traçando um panorama histórico para entender sua organização, seus caminhos e principalmente seu direcionamento frente as necessidades do século XXI.

Os tempos atuais são marcados por grandes e profundas mudanças, desde as tecnológicas, políticas, econômicas, refletindo nas transformações sociais, interferindo no trabalho, na educação e no cotidiano das pessoas. (CASTELLS, 1999).

As grandes transformações sempre fizeram parte da história da humanidade, como a descoberta e utilização do fogo, a utilização das máquinas a vapor, mudando a forma de produção de trabalho, até as invenções tecnológicas recentes, como a internet. No entanto, o grande diferencial do contexto das mudanças atuais se dá devido a escala, os impactos provocados e a velocidade com que os efeitos das mudanças ocorrem, atingindo em escala global, num fenômeno caracterizado como globalização, que rompe as fronteiras e alteram além dos setores econômicos e políticos, os aspectos culturais de cada povo.

Nesse cenário, o conhecimento não é mais um conceito estático, secular e universal, mas se refaz a cada instante e é disponibilizado em diferentes espaços. Sendo assim, recai sobre a Universidade, a pressão de preparar essa sociedade para o futuro, porém dando respostas e atuando para o enfrentamento de situações no presente. Isso torna a atuação dessa Instituição um desafio enorme a ser enfrentado, pois como sabemos, a prática universitária se apoia em tradições milenares, em conhecimentos construídos ao longo dos séculos, ou seja, muito compromissada com o passado. Por outro lado, deve ser compromissada e estar a serviço do futuro, antevendo situações de mudanças, estando à frente do seu tempo e cotidiano, solucionando e beneficiando a

sociedade em que está inserida, agora no presente. (BERNHEIM, C.T; CHAUI, M.S.2008)

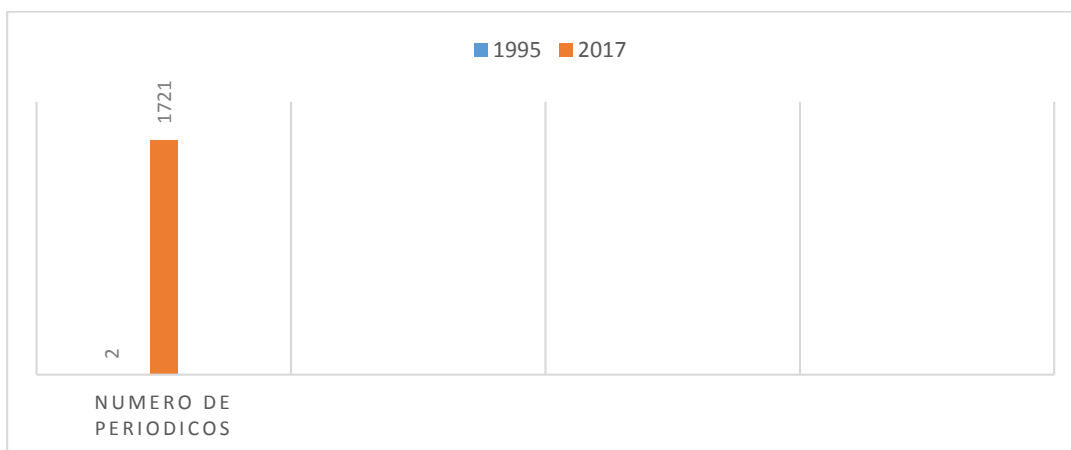
Além disso, outro fator preocupante está relacionado ao fato das instituições públicas serem normalmente associadas ao excesso de burocracia, a demora em responder demandas da sociedade e a utilização de recursos de forma inadequada.

Eis então, o seu maior desafio da contemporaneidade: Como dar respostas no presente, apoiando-se no passado, no clássico e tradicional e com compromisso com o futuro e o desenvolvimento da sociedade? Como mudar essa visão sobre a gestão pública na Universidade?

Atualmente, há no Brasil um recente fenômeno sobre o aumento no interesse acadêmico em pesquisar sobre os aspectos da Gestão Universitária, demonstrando a real necessidade de compreender melhor essa questão, analisar como se deu o processo de implantação da Universidade pública brasileira, seus modelos de gestão e/ou administração adotados e em especial discutir, refletir e propor sobre novos conceitos e práticas que nortearão a gestão da universidade pública brasileira agora e no futuro.

O gráfico 01, traz um comparativo referente ao o número de trabalhos sobre a temática “gestão universitária” na plataforma CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), nos anos de 1995 e 2017 e comprova o significativo aumento na produção de pesquisa e trabalhos acadêmicos sobre a universidade brasileira. A pesquisa foi feita utilizando os filtros para os dois períodos: qualquer -para forma de registro, no título ou assunto; tipo de material – todos os itens; idioma- qualquer idioma; data início para busca da pesquisa – sem data de início; data final da pesquisa - 30 de dezembro de 1995 e 30 de maio de 2017. O resultado encontrado foi de 02 registros de periódicos em 1995 e de 1721 registros sobre a temática em 2017.

Gráfico 01-Número de Periódicos no portal CAPES sobre Gestão Universitária.



Fonte: Plataforma CAPES.

## 2.1 Breve Histórico e Contextualização do Ensino Superior Brasileiro

A educação superior no Brasil tem seu marco inicial com a chegada da coroa portuguesa, quando Dom João VI, funda em Salvador, na Bahia, no ano de 1808 a Escola de Cirurgia da Bahia e em seguida, no mesmo ano, funda a Escola de Anatomia, Cirurgia e Medicina no Rio de Janeiro. Se comparada com a história da Universidade, a educação superior no Brasil é um fato bastante recente, datando apenas 209 anos, enquanto que os registros das primeiras universidades surgidas na Europa datam de aproximadamente 1000 anos. A primeira universidade de que se tem notícia é a de Bolonha na Itália, criada por volta de 1088, com a finalidade de atender aos anseios municipais, especialmente no campo das ciências jurídicas e administradores. Naquela época o conhecimento era privilégio de poucos e apenas quem podia pagar, se associava a outros interessados para contratar um professor sobre algum dos temas das chamadas “essências universais”, daí o nome de “universidade”. No fim do século XII, a universidade de Bolonha incorporou o primeiro curso de Direito, com as disciplinas de retórica, gramática e lógica. (ROSSATO, 2005).

Diferentemente do que aconteceu com o restante da América Latina, o Brasil foi o último país a criar sua universidade, sendo que países como

Argentina, Chile, México, Guatemala, Peru, dentre outros, tiveram suas universidades fundadas por volta do século XVI. (ROSSATO,2005).

Desde o seu descobrimento até a vinda da família real para o Brasil, expulsos de Portugal, a coroa portuguesa não havia se preocupado com a formação educacional da sua principal colônia. Com o governo português instalado no Brasil em 1824, se promulga a primeira constituição brasileira e nela o destaque é o tópico destinado à educação, que define que a educação se constitui de educação primária, ginásios e escola superior. (JUNIOR, 2008)

A partir de 1930, de acordo com Colombo S.S (2013), mesmo estando num dos períodos mais conturbados da história mundial, com a “grande depressão de 30”, caracterizando uma das maiores crises econômicas mundiais, a educação brasileira teve um período de estruturação do seu sistema oficial, com destaque para os seguintes acontecimentos:

- Em 1931, criação do Ministério da Educação e Saúde;
- Em 1931, institui-se o estatuto das Universidades brasileiras;
- Em 1934, com a promulgação de uma nova constituição brasileira, foi criada a Universidade de São Paulo.

Em 1961, com a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), amplia-se a oferta de vagas no ensino superior, em especial, devido a criação da Universidade de Brasília, consolidando como o maior centro de ensino e pesquisa do país. (MENDONÇA ,2000).

Em 1964, com o golpe militar, houve um período de grande retrocesso e desmonte da universidade pública brasileira, causando uma ingerência direta do governo federal, gerando inclusive afastamento de professores das instituições. (COLOMBO, S.S 2013).

Em 1996, com a promulgação da nova LDB, ampliando a oferta através do setor privado e em 1997 com a alteração desta lei que permite a existência de Instituições de Ensino Superior no Brasil com fins lucrativos, houve um

aumento expressivo no quantitativo de Instituições que ofertam o ensino superior no Brasil.

Apesar de estarmos em um tempo onde há predominância de tecnologias, em que os conhecimentos tanto do passado como os produzidos nesse exato momento estão separados apenas por um simples clicar do seu interessado, podendo ser acessado de qualquer lugar, não sendo mais necessário a obrigatoriedade de uma estrutura física e/ou de alguém que detenha esse conhecimento, é notório ainda o fato de ser a Universidade o centro referencial para a formação do indivíduo que o prepare para atuar no presente e em especial no futuro. Credita-se a essa instituição de acordo com Pimenta (2014), a incumbência pela construção e transmissão de conhecimento, desenvolvimento científico, técnico e cultural, a preparação dos discentes para o exercício das atividades profissionais que exijam a aplicação de conhecimentos técnicos e científicos, bem como auxiliar científica e tecnicamente a sociedade às exigências contemporâneas, desenvolvendo-a cultural, social, econômica e ambientalmente, com o objetivo de construir uma sociedade mais igualitária, justa e com valores humanos.

A Universidade é uma instituição de alta complexidade, devido a sua heterogeneidade, atuando em diferentes setores e principalmente por seu “produto” não ser algo tangível como são as demais organizações em que se pode avaliar o seu produto em bom ou ruim instantaneamente e dessa forma, se pode mudar as formas e os meios de produção. Outro fator que a torna complexa, é o seu permanente estado de inacabamento devido o dinamismo social e as constantes mudanças da sociedade.

Se aprofundarmos o estudo sobre a história das Universidades, observaremos que já houveram e ainda há constantes e profundas transformações e mudanças, desde a sua criação até os dias atuais. Dessa forma, a universidade deve trabalhar hoje, acompanhando o tempo presente, mas compromissada com o futuro, antevendo os acontecimentos e propondo soluções através da sua produção científica.

Para Buarque apud Rossato (2005), há dois tipos de futuro que precisam ser considerados: o primeiro que é apenas continuação linear do passado, com novas respostas para as mesmas perguntas dentro do momento paradigmático, e o segundo, que surge através da ruptura com o passado, com a reformulação da organização social, com novas propostas ideológicas e essencialmente com perguntas diferentes.

Nessa perspectiva, a Universidade para continuar sendo uma Instituição com credibilidade e com a missão de tornar a sociedade mais justa, igualitária e contribuindo para a solução dos seus problemas, elaborando o roteiro para a construção de uma nova organização social, é necessário indagar e refletir sobre o seu papel na atualidade, sobre como a Gestão Universitária pode contribuir para a sua transformação e qual deve ser o modelo de gestão mais adequado a esse novo tempo, bem como definir qual o perfil do gestor universitário e a importância do mesmo para a universidade do século XXI.

## **2.2 Os Caminhos da Gestão Pública Universitária Brasileira**

Embora a Gestão Universitária em si, não seja o objeto central desse estudo, compreender a sua organização, suas peculiaridades e sua finalidade é essencialmente importante para a análise, compreensão e proposição de quaisquer políticas públicas, metodologias e/ou intervenções.

Segundo Cury, falar em gestão é muito mais amplo do que apenas compreender o significado e sentido de administrar:

[...] o termo gestão vem de gestio, que por sua vez, vem de gere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar de um bem fora de si (alheio), mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior de democracia. (CURY, 1997, P.201).



Entender a diferenciação entre gestão e administrar é necessário para compreender os processos e as formas de organização das instituições públicas. As duas palavras têm origem no latim, mas não são sinônimas. A palavra gestão vem do latim *gestione* que significa de acordo com o dicionário Barsa de Língua Portuguesa (1980, p. 576), como o “ ato de gerir, gerência, administração”. Já Fernandes (org.), refere-se à gestão como “ o ato de gerir; gerência, administração, direção.” No que diz respeito a palavra Administração, os mesmos autores afirmam que vem do latim *administratio*, e significa “ ato ou efeito de administrar; gerência de negócios, pessoal que administra; direção; governo; superintendência; local onde se administra; repartição onde se tratam de negócios da administração pública; [...]” (1998, s/p)

Há muita semelhança entre os dois conceitos, pois ambos se desenvolvem numa relação intrínseca. A sua compreensão só será possível se a análise for feita a partir da compreensão que a parte compõe o todo e que a essência do todo é a natureza da parte. Embora a tradução gramatical aparente muita semelhança, entender a aplicação correta e a categorização dos termos, poderá fazer diferença significativa para a organização ou instituição.

Administrar significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros. Em sua concepção, o termo é voltado para o lado técnico, com foco no processo administrativo. Segundo Fayol (1994), fundador da Teoria Clássica da Administração, o administrador é responsável por conduzir a empresa, levando em consideração alcançar os objetivos da organização, buscando extrair todas as vantagens possíveis. Sendo assim, a administração é racional e visa atingir as metas e os propósitos da empresa. Por uma perspectiva mais reativa, administração são as respostas para questões que surgem tanto no cenário interno das organizações, quanto no externo. Podemos dizer que administrar significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros. Sendo assim, entende-se que a Administração é (uma ciência, técnica e arte de) trabalhar para a realização de objetivos: estratégicos efetivos, táticos eficazes e operacionais eficientes; por meio de planos, pessoas, estruturas, insumos, tecnologia e capital; a curto, médio e longo prazos. É

constituída pelos sistemas: Logístico, Comercial, Financeiro, Tecnológico, Jurisprudencial e Social. Sua ação se desenvolve pelo Planejamento, Organização, Direção, Execução e Reavaliação. (Apud WREN, Daniel A.; BEDEIAN, Arthur G.; BREEZE, John D. 2002).

Por outro lado, a gestão tem como princípios fundamentais incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos funcionários. Em sua concepção, ela tem como foco a questão gerencial, cujo processo é voltado para o político-administrativo. Sendo assim, está relacionada à estratégia e ao gerenciamento para atingir os objetivos de maneira eficaz ao valorizar o conhecimento e as habilidades das pessoas que trabalham dentro da organização. Enquanto a administração atua tanto nos cenários interno e externo, a gestão atua no cenário interno da organização. A análise, predominantemente dedutiva desse cenário, embora também implique obtenção de dados e processamento de informações, se dá de maneira menos difusa, isto é, segue um fluxo previamente planejado, a fim de que o procedimento de decisão das soluções seja sistemático, metódico e holístico. Os fatores internos são: Produtos, Capital, Colaboradores, Processos, Estrutura e Clientes.

Portanto, a Administração é um todo do qual participa a Gestão, ou seja, a Gestão faz parte da Administração. Dessa forma, podemos afirmar que a gestão desenvolve suas atividades por meio da administração.

Na obra “Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos”, os autores apresentam o seguinte conceito, corroborando com as ideias de gestão adotadas nesse estudo:

Os termos Gestão da Educação e Administração da Educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão é representada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de “gerência”, numa conotação neotecnicista dessa prática e, em

muitos momentos, gestão aparece como a “nova” alternativa para o sucesso político administrativo da educação. (BORDIGNON e GRACINDO, 2001, p.147).

Tendo em vista que a administração da educação no Brasil tem seu nascimento e desenvolvimento no contexto da administração pública e no âmbito da política econômica, científica e cultural do país, só será possível compreender muitos aspectos da prática educacional e de sua administração se forem analisados e interpretados de acordo com o contexto histórico da sociedade como um todo. (SANDER, 2007).

O Brasil, influenciado pelas concepções europeias e americanas que desenvolveram as teorias clássicas e comportamentais de administração, adotou os princípios e práticas das escolas de administração, partindo do pressuposto que sua aplicação era viável a qualquer instituição, independentemente de sua natureza, seus objetivos e conteúdo político e cultural. (SANDER, 2007).

Em 1995, foi elaborado através do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, um importante documento intitulado “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, que identificou as 03 (três) fases da administração pública brasileira (figura 01) e que se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada. São elas: A administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Figura 01. Fases da Administração Pública Brasileira



Fonte: Portal da Administração.

A administração pública patrimonialista foi trazida pelos europeus no século XVIII, que eram detentores de uma ideologia que tirava o sentido do Estado, pois este não era visto como uma organização a serviço da população, ou seja, o Estado em vez de servir a população com a finalidade de satisfazer ou dar condições para que esta satisfaça suas necessidades, agia como uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho da população. Por este motivo os servidores ou funcionários públicos eram vistos como nobres, e recebiam este título por indicações do soberano, que o fazia como prova de gratidão e defesa de seus interesses. *“No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.”* (PDRAE, 1995, p.15). No Brasil, o modelo patrimonialista vigorou desde o período colonial estendendo-se até a década de 1930, sendo ainda possível encontrar casos de instituições públicas com evidências desse modelo.

A Administração Pública Burocrática “Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e

o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento, a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. A prioridade nesse modelo, são os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas”. (PDRAE, 1995, p.15).

A administração pública burocrática, foi desenvolvida e introduzida no Estado com a intenção de separar o público do privado e combater as práticas da administração patrimonialista, por meio do desenvolvimento de controles administrativos e a adoção de princípios como o da impessoalidade, formalidade, hierarquia funcional, ideia de carreira de carreira pública e profissionalismo. Contudo, a administração pública burocrática busca evitar a corrupção e o nepotismo, mas ao fazer isto, engessa o andamento dos processos, pois o seu andamento deve ser formalizado por meio de documentos e outros meios. O modelo burocrático está presente na Constituição de 1988 e em todo o sistema do direito administrativo brasileiro. Ele está baseado no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos.

A administração pública gerencial surgiu com a proposta de tornar a administração pública mais eficiente, aumentando sua qualidade, reduzindo seu custo e mudando o foco dos serviços para o cliente: população. O motivo da mudança foi tentar introduzir um ritmo sistêmico na prestação de serviços, com o objetivo de mudar o foco de fazer apenas, para fazer bem feito e de forma ágil.

[...] A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (PDRAE, 1995, p.16).

A respeito dessa gênese que ficou conhecida como a nova administração pública, Bresser Pereira (1996) enumera as suas principais características:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida. (BRESSER PEREIRA, 1996, p.6).

Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população, mas também oriundas das dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania. Dessa forma, a administração pública gerencial está orientada para resultados e o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência, com o foco no aumento da qualidade dos serviços e na redução dos custos

Embora esse modelo de administração se apresente como corretor para os sintomas emblemáticos da burocracia, precisamos compreender que o gerencialismo não é o antônimo da burocracia. Como diferenças entre a era burocrática e a era gerencial, podemos dizer que a primeira se concentra no processo e é autorreferente enquanto que a segunda se orienta nos resultados e é orientada para os cidadãos. Hoje em dia, o modelo gerencial vem cada vez mais se consolidando em virtude das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, da redução da máquina estatal, da redução de custos, da descentralização dos serviços públicos, da criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos, etc.

Esse modelo de administração, conhecido também como a “nova administração pública”, foi proposto há mais de 20 anos, durante a elaboração

do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, que apresentou diretrizes para as reformas do Estado, propondo mudanças nos aspectos inter organizacionais e intra organizacionais. Entretanto, no que diz respeito às mudanças dentro das organizações, o plano diretor não fornece um relato detalhado sobre as características das organizações da Nova Administração Pública, apenas faz referência à introdução de uma “cultura gerencial”, voltada para resultados. Desde então, com a tentativa de implementar uma gestão pública eficiente, de qualidade, é possível identificar algumas mudanças já implementadas sob esse formato de gestão, como:

- Redução dos modelos Patrimonialistas e Burocráticos e notoriedade dos reflexos do modelo gerencial implementados na administração pública brasileira, ainda que seja numa proporção não tão expressiva, devido coexistir juntamente com o modelo gerencial, os modelos burocráticos que predominam a instância pública e em alguns casos, o patrimonialismo.
- A Eficiência como um dos princípios constitucionais da Administração Pública, inserida como Princípio da Administração, através da Emenda Constitucional nº 19/98 que no seu artigo 37, declara que a “administração pública, direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, transparência e eficiência...”

Baseado nas ideias de Bresser Pereira (1998), idealizador do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Fadul e Silva (2008) diz que a reforma objetivava especificamente combater o problema da crise fiscal por meio da redução de gastos, ajustes fiscais e privatizações e que para os idealizadores, a transformação da administração pública burocrática para a gerencial se daria através da redução dos custos e tamanho do Estado. Através do quadro 01, pode se visualizar a dinâmica pretendida pelo modelo gerencial como solução para os problemas administrativos do Brasil, advindos da administração burocrática.

Quadro 01: Modelo Gerencial da Nova Administração Pública

<b>O QUE PRETENDEU COMBATER</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
1.Crise Fiscal e Exaustão Financeira;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina fiscal e controle no uso de recursos públicos.</li> <li>• Garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados, através de privatizações.</li> </ul>
2.Exaustão do modelo burocrático e excesso de formalismo e ritos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a capacitação de sua burocracia;</li> <li>• Uma administração pública melhor profissionalizada;</li> <li>• Descentralização administrativa;</li> <li>• Autonomia e capacidade gerencial do gestor público.</li> </ul>
3. Baixa qualidade na prestação de serviços públicos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho;</li> <li>• Controle de qualidade;</li> <li>• Adoção de práticas do setor privado para melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.</li> </ul>

Fonte: (FADUL; SILVA, 2008, p.56)

Embora o gerencialismo se apresente como a renovação da administração pública, é necessário analisar alguns apontamentos que são relevantes para o serviço público:

- A sua lógica é muito compatível com o setor privado;
- Os recursos envolvidos são públicos e por isso não se pode abandonar a exigência “burocrática” dos princípios da administração previstas na



Constituição Federal de 98, como: legalidade, impessoalidade, moralidade, transparência ...”

- A ideia de valorizar o princípio da Eficiência como um valor absoluto não comunga com o texto da Constituição Federal de 1998, que objetiva reduzir as desigualdades sociais, seguindo os trâmites legais no processo de tomada de decisão.

As críticas feitas ao modelo gerencial, não significa um apelo ao retorno do modelo burocrático de administração. Mas, significa uma correção no aspecto do gerencialismo puro, focado apenas na busca pela eficácia que envolve nessa reforma proposta, a redução do estado e privatizações que podem atrapalhar seriamente o gestor público.

Diante das críticas ao gerencialismo puro, há uma discussão em torno de uma tendência que agrega um conjunto de importantes ideias sobre a temática “Nova Gestão pública”. No gerencialismo já havia o foco na busca de instrumentos para melhorar os processos administrativos. A nova gestão pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas. Uma das formas de buscar esse aperfeiçoamento é através da transição lógica do planejamento que prevalece o conceito de plano e da racionalidade para a lógica da estratégia onde prevalece a montagem de cenários que permitam flexibilidades eventuais.

O objetivo da “nova gestão pública” é contribuir para o aumento da igualdade no acesso ao serviço público e para isso é necessário que a gestão pública realize o planejamento estratégico das ações, tenha maior autonomia gerencial, elabore os indicadores de desempenho e sobretudo, incorpore a cultura de avaliação do desempenho obtido para mensuração e organização do modo de trabalho, para atingir a eficácia necessária à gestão pública.

Neste sentido, Garde conceitua que:

A nova gestão pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptando-as às suas peculiaridades e características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos. (GARDE, apud MARQUES, 2003, p.221)

Esse processo traz para a gestão pública um caráter de modernização, inovador e eficiente, porém o foco não são apenas os resultados, mas no processo, nas pessoas e no serviço a ser prestado como forma de melhorar a vida da sociedade, bem como enfatiza a valorização do servidor público. Essa revitalização e modernização da gestão pública deve ser entendida de acordo com as concepções de Bueno e Oliveira (2002), que a conceituam como uma administração carregada de objetivos a serem cumpridos, como: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigente durante décadas, melhorar a qualidade da prestação de serviços à sociedade, aprimorar o controle social, fazer mais com menor custo possível, aplicando o princípio da eficiência através do bom uso dos recursos públicos e no compromisso de prestar um bom serviço à sociedade.

Esse novo modelo de gestão que se discute com frequência hoje, adotando conceitos como gestão por competências e liderança, se dá devido as transformações ocorridas nos últimos anos. De acordo com Peter Drucker (1999), estamos numa mudança de ERA: Da era da informação para a era do conhecimento. Na era do conhecimento, as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento. Em estudos realizados pela OCDE, publicados em 1999, foi constatado pela primeira vez na história humana que os fatores de produção tradicionais, como terra, capital, matéria prima e trabalho, deixaram de ser os principais criadores de riqueza, destacando o fato de que 55% da riqueza gerada, foi proveniente do

mundo do conhecimento. Além dos fatores devido às transformações sociais, há ainda o aspecto legal para a implementação desse modelo de gestão, através da publicação do decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, versando sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal. Nesse decreto, destaca a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que dentre outras finalidades, aborda a sobre o “desenvolvimento permanente do servidor público” e a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”. (BRASIL, 2006<sup>a</sup>, art. 1º, incisos I ao V).

Esse conceito de competências, visa preparar as organizações para esse tempo de transformações, tornando-as capazes de realizarem suas funções de acordo com as necessidades contemporâneas e produzindo os resultados desejados. De acordo com Daniel Pink (2006), no livro “A nova Inteligência”, há pelo menos, 03 motivos pelos quais os gestores da atualidade deverão desenvolver as competências necessárias para o enfrentamento da mudança de era, de modo que garantam a sustentabilidade da organização:

1 – **Abundância**: É o que chamamos também de “competitividade”. Há uma oferta de produtos e serviços em todo o globo, disputando por clientes e espaços, muitas vezes em confrontos vorazes e desleais, onde o objetivo de uma determinada organização é extinguir a outra. Nesse processo, muitas vezes vence quem tem maior poder de oferta, maior variedade de produtos e principalmente melhor marketing.

2- **Ásia** – Daniel H. Pink, chama de Ásia o que conhecemos como “terceirização”, ou deslocamento de inteligência. De acordo com o autor há um fenômeno que está modificando as organizações americanas e que serve de alerta para organizações em todo o mundo. Os serviços como, programadores de softwares, por exemplo, estão sendo transferidos para a Índia devido ao custo que é pago aos programadores indianos. O valor pago na Índia custa para as organizações americanas, um valor considerado irrisório para o padrão dos Estados Unidos, mas, para o padrão indiano é considerado um bom salário. Dessa forma, há uma migração de grandes corporações dos Estados Unidos para a Índia nos últimos anos, deixando milhares de americanos desempregados.

3- **Automatização** – É a substituição de serviços feitos pelo homem, agora sendo realizados pelos computadores. De acordo com o autor, qualquer trabalho baseado em rotinas e que pode ser reduzido a um conjunto de regras ou decomposto numa série de passos que se repetem, está em risco. Podemos observar hoje, o mesmo processo pelo qual os operários passaram durante a era industrial, onde as máquinas substituíram a força humana. Agora presenciamos os computadores realizarem funções que antes só era possível ser feita pelos humanos, como realizar diagnósticos médicos, jogar xadrez e até mesmo criar novos softwares.

Diante desse contexto, é fundamental desenvolver um modelo de gestão que prepare a organização para uma mudança comportamental, com atenção para contextos que até então não eram explorados, como missão, valores e principalmente, para a compreensão de que hoje o indivíduo é o principal capital da organização, não apenas por seus conhecimentos, mas fundamentalmente, devido aos seus valores, atitudes, habilidades e competências, que aplicados à organização irão resultar na satisfação e realização pessoal e no atingimento dos objetivos organizacionais.

### **3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – UM NOVO OLHAR SOBRE A GESTÃO PÚBLICA.**

Esse capítulo pretende apresentar os principais aspectos do debate acerca da Gestão por Competências, com ênfase no entendimento sobre o seu significado e as possibilidades de mudança na Gestão, por meio do desenvolvimento e implementação das competências individuais e organizacionais.

As reformas ocorridas na administração pública brasileira, desde a década de 1990, foram influenciadas principalmente pela crise provocada pela globalização, que provocou a necessidade de o Estado repensar e redefinir suas funções, e assim reformar seu sistema organizacional. No entanto, a história da administração brasileira aponta que, embora as reformas devessem abranger todas as esferas administrativas, com objetivo de romper com os paradigmas da administração pública burocrática e implementar a reforma gerencial, podemos observar que houve apenas uma reforma fiscal, mostrando que não havia muito interesse em mudar os aspectos burocráticos da administração, mas sim, reduzir apenas os custos, ainda que a reforma proposta por Bresser Pereira à frente do Ministério de Administração e Reforma do Estado ( MARE) durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, representou o início das grandes mudanças, com destaque para a abertura de espaço para a discussão sobre novas formas de gestão.(BRESSER- PEREIRA, 1997; REZENDE, 2002).

Durante os anos de 2003 a 2011, sob o governo Lula, algumas reformas foram bem sucedidas com objetivo de modernizar a gestão pública e tornar eficiente, como: a criação do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), o Programa de modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX) e o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA) através do decreto 5378/2005, que pela primeira vez diferenciava-se dos demais programas por priorizar resultados voltados para o cidadão, com

ênfase no atendimento, desburocratização da máquina pública, simplificação dos procedimentos e normas.

De acordo com Motta (2007), esse é o marco maior da mudança da administração pública brasileira, por dar ênfase na relação entre o cidadão e a administração pública. Por muito tempo, o modelo de administrar os bens públicos no Brasil, seguia a lógica patrimonialista / burocrática: “nós – eles”. Esse processo de desburocratização, com foco voltado para o cidadão, para o processo final, ou seja, com “foco nos resultados”, é atualmente visto como o substituto ao modelo burocrático, pois as mudanças saem do âmbito fiscal, restrito apenas aos processos administrativos, como aconteceu na sua primeira fase na década de 1990, e passa a abordar as relações entre cidadãos e servidores, entre os servidores, englobando nesse processo, a valorização e o reconhecimento do que hoje chamamos de “capital humano”. (GIL & ALMEIDA, 2001).

Diante dessa nova abordagem, com valorização do capital humano como fator imprescindível para as mudanças organizacionais e para a obtenção de resultados positivos, passa a ser exigido então dos servidores um novo perfil, uma nova forma de atuação, com novas habilidades. Para atender esse novo modelo organizacional, em 2006, o decreto 5707, de 23 de fevereiro, estabeleceu as políticas e diretrizes para o desenvolvimento pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional. A finalidade desse decreto, é além de tornar a gestão eficiente, trazer para o centro do processo, o servidor, entendendo dessa forma, que a melhor maneira de atingir os resultados e com eficiência, deverá ser por meio do desenvolvimento de competências que atendam as reais necessidades do contexto, destacando assim, a importância do desenvolvimento permanente do servidor público. (Diário Oficial da União, 24/02/2006)

O modelo de gestão por competências é hoje, amplamente estudado e analisado, como proposta para atender às exigências das mudanças ocorridas na sociedade, no mundo do trabalho e nas organizações, por ter um caráter dinâmico, inovador, possibilitando mudanças rápidas, adequando os servidores às funções e atividades que são desenvolvidas, diminuindo as lacunas entre o

que se sabe fazer para o que se deve fazer, além de possibilitar um direcionamento para organização identificar e desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento, voltado para as necessidades reais de cada servidor, com fins de atender às exigências organizacionais propostas na sua missão e nos seus valores.

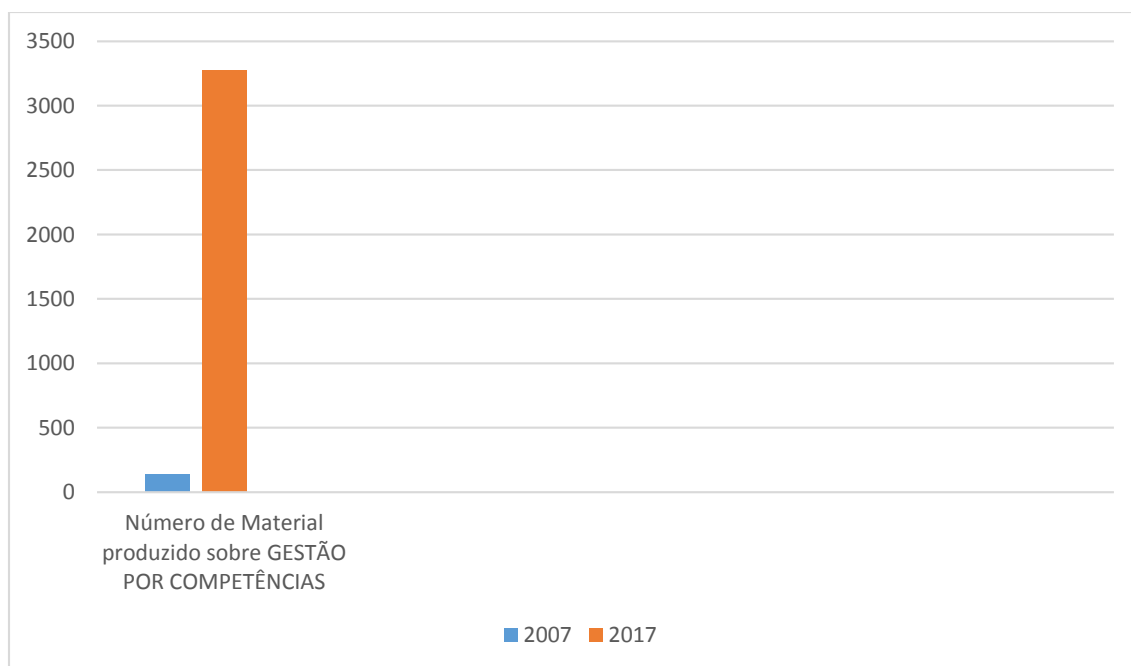
De forma, que podemos dizer que:

Gestão por competências é o modelo de gestão de pessoas que coloca o ser humano no centro das atenções e destaca a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais, além de ser uma ferramenta para a mudança da cultura burocrática, e, portanto, impessoal, para uma cultura mais democrática. (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000, p. 343)

Essa tendência é algo que tem se tornado cada vez mais latente, não apenas no Brasil, mas em outros países, como o caso da Bélgica e Holanda, que conseguiram institucionalizar uma cultura de gestão por competências. (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000). No Brasil, o interesse em mudar a política de gestão por pessoas é evidente no aumento significativo de instituições que estão em processo de implementação desse processo, como por exemplo: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (PAZ, 2009), Ministério Público Federal e com destaque para o Tribunal de Contas da União que em 2014, numa pesquisa feita pela revista *Você S/A* sobre as melhores organizações públicas para trabalhar, foi eleito como a melhor organização. Ainda em 2010, A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), elaborou um documento constando algumas experiências do Setor Público na implementação de Gestão por Competências. São eles: Petrobrás, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e social e Ministério da Fazenda. (OCDE 2010). Outra evidência sobre o interesse de entender e ampliar os debates sobre a implementação desse modelo de gestão, diz respeito ao aumento do número de periódicos da plataforma CAPES, conforme mostra o gráfico 02. A pesquisa utilizou os seguintes filtros para os dois períodos analisados: qualquer um - para forma de

registro, no título ou assunto; tipo de material – todos os itens; idioma- qualquer idioma; foi utilizado também o recurso – expandir resultados; data início para busca da pesquisa – sem data de início; data final da pesquisa - 30 de dezembro de 2007 e 30 de maio de 2017. O resultado encontrado foi de 149 registros para o ano de 2007 e de 3275 registros sobre a temática em 2017.

Gráfico 02 - Número de Periódicos no portal CAPES sobre Gestão por competências



Fonte: CAPES.

Embora os números demonstrem um aumento expressivo no número de pesquisas e estudos sobre Gestão por Competências na última década, a abordagem sobre competências, é remota ao final da Idade Média, cujo conceito era utilizado na área jurídica para confirmar que alguém ou uma instituição possuía conhecimentos, qualidades que o tornasse apto para avaliar, apreciar e julgar. Anos mais tarde, esse termo tornou-se mais abrangente, designando o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém manifestar-se sobre algum assunto e para qualificar um indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

A utilização do termo “competência” no mundo organizacional fez com que o seu emprego adquirisse conotações variadas. De acordo com Dutra (2004), é possível identificar duas correntes sobre Competências. A primeira, de



origem norte americana, representada pelos autores Boyatzis, 1982 e McClelland, 1973, que entendem a competência como um estoque de qualificações ou recursos que o indivíduo detém. A segunda corrente é proveniente da França, através dos autores Le Boterf, 1999 e Zarifian, 1999, e se contrapõe à corrente americana, pois estes dizem que competência não está associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, a capacidade de entrega, de produção e realização que cada indivíduo é capaz de realizar. Zarifian e seus colaboradores, justificam a necessidade da evolução do conceito de competências principalmente pelo fato do trabalho não ser mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. (LEME, 2015).

De acordo com de acordo com Gramigna, M R (2013), a primeira corrente, corrobora com a ideia de competência que ficou muito conhecida, definida como CHA, ou seja, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. Esse enfoque faz parte da linha mais funcionalista, de uma perspectiva instrumental, dirigida mais no sentido da ação, da inteligência prática, onde o comportamento se confunde com o domínio do conhecimento. (RAMOS, 2005).

A competência, segundo a corrente francesa, é entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas é a capacidade de entrega e desempenho que cada pessoa tem em um dado contexto, levando-se em consideração seus comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes. (CARBONE ET.AL, 2009).

A competência envolve então, a responsabilidade e a iniciativa, além da cognição e do conhecimento. Isto implica dizer que o indivíduo precisa estar atento para responder adequadamente aos eventos inesperados que aparecem no ambiente de trabalho e para isso, é necessário a mobilização dos conhecimentos que já o possui. Essa iniciativa deve estar acompanhada de

responsabilização, ou seja, deve ter a capacidade de assumir a responsabilidade das iniciativas que toma no ambiente de trabalho. (ZARIFIAN, 2001).

O decreto nº 5707 /2006, que definiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), define competência, como: “ conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. (BRASIL, 2006). De acordo com a descrição do PNDP, observa-se que as competências são relacionadas ao desempenho, ou seja, ao comportamento do servidor e à sua entrega para a realização do seu trabalho.

De Acordo com Fleury,

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY & FLEURY, 2001).

A figura 02 a seguir, mostra a descrição de Fleury (2001), em que aponta que competência é o resultado da mobilização, por parte do indivíduo de uma combinação de recursos ou insumos e que a competência só pode ser expressa quando há um resultado gerado pelo trabalho realizado e que agregue valor econômico e social para a organização e para o indivíduo, mediante a aplicabilidade dos conhecimentos, das habilidades e atitudes.

Figura 02. Definição de competências (FLEURY 2001)



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Ainda de acordo com Fleury (2001) e que pôde ser observado na figura 02 acima, a aplicação sinérgica dos três elementos: Conhecimento, Habilidade e Atitude, também conhecido como CHA, é o que gera o desempenho profissional, expresso através dos comportamentos e como consequência vão gerar os resultados que serão avaliados e mensurados e nesse sentido deve agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo.

Entretanto, é importante lembrar que, há diferenciações sobre a aplicabilidade do conceito acerca de valor econômico no setor privado e no setor público. Enquanto no setor privado, o foco maior seja voltado para a lucratividade, para a rentabilidade financeira, a gestão por competências na esfera pública deve entender esse valor econômico, como melhoria na aplicabilidade dos recursos disponíveis, aprimoramento do modelo de gestão para alcançar os objetivos e metas que deverão estar associados com as necessidades sociais, de modo que atenda a premissa definida por Fleury (2001).

Detalhando o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), Carbone et al (2009) define que o Conhecimento corresponde as informações, aos saberes que a pessoa acumulou ao longo de sua vida. É algo relacionado aos conceitos, teorias, fenômenos ou ideias. A habilidade é a capacidade de aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, é utilização prática dos conhecimentos armazenados e acumulados em sua memória e que podem ser classificadas como intelectuais, quando a abrangência for apenas de processos mentais de organização e reorganização de informações e motoras, ou quando exigirem uma coordenação neuromuscular. Quanto a atitude, esta relaciona-se com a afetividade relacionada ao trabalho e seus aspectos sociais. Diz respeito à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho e as situações vivenciadas.

Com as definições acima, é possível visualizar a descrição do CHA feita por Leme (2015), que define o conhecimento (C) como “Saber”, a habilidade (H), como “Saber Fazer” e a atitude (A) como “ Querer Fazer”, sendo que as duas primeiras se referem as competências técnicas e a última relacionada com a competência comportamental.

Quadro 02- Desdobramento do CHA

CONHECIMENTO	SABER	COMPETÊNCIA TÉCNICA
HABILIDADE	SABER FAZER	
ATITUDE	QUERER FAZER	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

FONTE: LEME, 2015.

Como vimos, Leme (2015), divide as competências em dois grupos: Técnicas e Comportamentais. As técnicas são referentes aos saberes que o profissional precisa ter para desempenhar sua função, como por exemplo: idiomas, sistemas de computadores, ferramentas, etc. Enquanto que as Comportamentais são relacionadas ao que o profissional precisa demonstrar como diferencial competitivo e que terá impacto direto nos resultados, como criatividade, liderança, organização, planejamento, flexibilidade, dentre outros.

A aplicação do conceito sobre competências não é restrita como atributo apenas do indivíduo, mas pode ser aplicado a equipes de trabalho e organizações. (CARBONE ET AL, 2009). Dessa forma, as competências podem ser classificadas em duas (02) categorias: Humanas ou Gerenciais e Organizacionais ou Estratégicas, cabendo ressaltar a importância de ter clareza e entendimento de cada nível, pois um influencia o outro, de tal forma que as competências humanas afetam as organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências organizacionais referem-se aos atributos e capacidades da organização que a tornam eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.

Convergindo com o pensamento de Prahalad e Hamel (1990), Faissal et al, diz que:

Toda organização possui um conjunto de competências composto por: requisitos indispensáveis para manter-se atuante no segmento em que está situada, e outro grupo de fatores que a distingue das demais, perante o mercado e clientes. Estas últimas são as competências essenciais da organização. ” (FAISSAL et al, 2005, p.48)

Ruas et al (2005), analisando os conceitos sobre competências organizacionais desenvolvidos por Prahalad e Hamel em 2005, amplia e o conceitua em três (03) níveis:

Nível 01 – Competência Organizacional: Aparecem sob formas de processo de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos não tão visíveis, como princípios, valores e cultura dominante, presente em todas as áreas da organização.

Nível 02 – Competência Organizacional Básica: São competências que se desdobram em todo o espaço organizacional, e que, apesar de contribuírem decisivamente para a sobrevivência da organização, não contribuem para a sua diferenciação

Nível 03 – Competências Organizacionais Seletivas: São competências que geram diferenciação.

A competência humana ou individual, diz respeito às contribuições ou experiências, bem como às entregas que os servidores fazem à organização, estando assim sempre atrelada às competências organizacionais. (DUTRA,2001). Segundo LEVY-LEBOYER (apud GRAMIGNA, 2002, p.15), “competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”. Assim, as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos

adquiridos. A partir dessa perspectiva, percebeu-se que uma pessoa não é competente, ela está competente; pois em situações que exijam os mesmos conhecimentos, habilidades e a mesma atitude, o indivíduo pode não ter o mesmo resultado de desempenho devido a vários outros fatores que o influenciam.

Trassati e Costa, descreve que:

[...] São essas competências ligadas às pessoas, que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que consiga garantir que os funcionários entendam seu papel na empresa. As competências individuais podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico. " (TRASSATI e COSTA, 2005, p. 17)

A gestão por competências é, portanto, um modelo de gestão que se utiliza dos conceitos de competência para orientar os diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Essa nova forma de organização se instala através de etapas que se sucedem de forma simultânea ou passo-a-passo. A sua implementação no setor público requer o engajamento de diversos atores, em distintos contextos organizacionais, em termos de estrutura, objetivos e cultura, entre outros. Tratando assim de um processo complexo. (BRANDÃO,2012; GRAMIGNA, 2013).

O decreto nº 5707 / 2006, define no seu artigo 2º, a gestão por competências como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Dessa forma, podemos entender que o modelo de gestão por competências tem sido empregado para, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução dos seus objetivos. (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

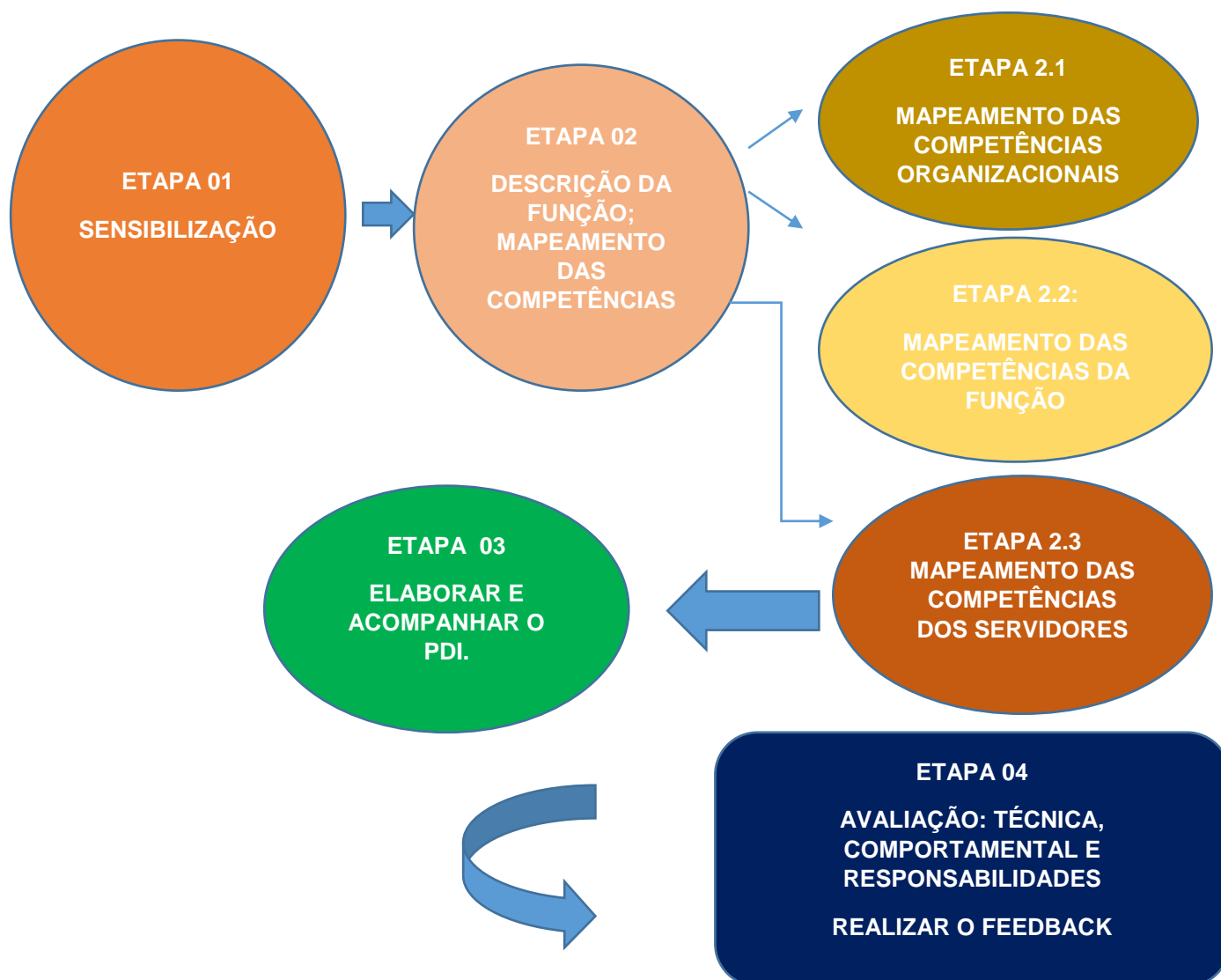
Para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em Competências, é necessário que sejam identificadas as competências tanto

em nível organizacional quanto individuais. O mapeamento de competências é a etapa essencial para todo o processo de implementação, pois somente através deste instrumento é que se poderá verificar as competências necessárias à organização, as competências que os servidores já possuem, as competências que precisam ser desenvolvidas, possibilitando a elaboração de um plano para o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as necessidades identificadas no mapeamento. De acordo com Leme (2015), para a realização do mapeamento, faz-se necessário o uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, possibilitando não apenas a identificação da lacuna de competências, conhecida como *GAP'S*, mas especialmente a realização da parte essencial para que a gestão de competências de fato seja implementada na organização – a realização do plano de desenvolvimento e acompanhamento pessoal com o foco de reduzir e eliminar os *gap's* existentes entre as competências da organização e as competências disponibilizadas pelos seus servidores.

Leme (2015), sugere que a implementação da gestão por competências deve obedecer 4 macros etapas, sendo: 1- Sensibilização, 2- Definição e identificação das competências organizacionais, da Função e dos colaboradores ou servidores, 3-Plano de Desenvolvimento, 4 -Avaliação e Acompanhamento. Brandão e Bahry (2005), lista assim como Leme (2015), 4 etapas para o desenvolvimento das competências, sendo: 1– Formulação de Estratégia Organizacional, 2- Mapeamento de Competências, 3– Planejamento após o mapeamento e 4– Avaliação de desempenho.

A figura 03, a seguir, descreve as etapas descritas por Leme (2015) e corroborada por Brandão e Bahry (2005), para o processo de desenvolvimento e implementação de gestão por competências.

FIGURA 03 – Etapas do processo de implementação de gestão por competências



Fonte: Leme (2015)

Na etapa 1, é o momento para a sensibilização e mobilização dos servidores que irão construir o mapeamento de competências. Essa é a etapa que merece mais atenção, pois ela definirá todo o resultado do processo. É preciso deixar claro aos participantes do processo, os motivos pelos quais são necessários implementar a gestão por competências e como isso implicará na melhoria da qualidade do trabalho e nos benefícios sociais e pessoais, como a utilização de competências para o plano de cargos, relocação interna de servidores, dentre outros benefícios. Nessa etapa, é necessário ter certeza que todos conhecem a missão, visão, valores, metas e indicadores de desempenho da organização. Isso é de suma importância, pois as etapas seguintes só podem



ser realizadas a partir da definição já elaborada e/ou internalizada desses conceitos.

A etapa seguinte é a definição das Competências organizacionais, da função e individuais, é o que chamamos de Mapeamento das Competências. Nessa fase, o mais importante é definir as competências necessárias à organização, as competências de cada função e investigar as competências disponíveis de cada funcionário, para elaborar um quadro do que precisa ser desenvolvido, ou seja, do GAP, para que todas as competências definidas como necessárias à organização e a função sejam alcançadas.

Após o mapear as competências e identificar os Gap's, a terceira etapa do processo é a construção do Plano de Desenvolvimento. Essa parte, de acordo com Leme (2015) tem sido o maior impasse e entrave de muitas organizações públicas na implementação da gestão por competências, sendo que muitas param nessa fase de implementação. No entanto, é somente a partir dessa etapa que podemos garantir que haverá a possibilidade real de implementar o modelo de gestão por competência, pois a partir do plano de desenvolvimento, as organizações podem planejar um sistema de desenvolvimento através de formações específicas e objetivas, que atendam às necessidades identificadas e assim atingir melhores resultados, tornando eficaz e eficiente o sistema de treinamento, capacitações e formações realizadas pela organização e assim minimizar e/ou reduzir as lacunas de competências existentes na organização.

A fase final é a avaliação. É nessa fase que podemos acompanhar cada servidor e analisar a evolução de cada um, a partir dos resultados apresentados. Embora a avaliação ainda seja vista nas organizações públicas como instrumento de punição, como ineficiente para as tomadas de decisões, a avaliação no modelo por competências tem o objetivo de identificar através do cruzamento dos resultados, em que grau cada competência se encontra no avaliado para que o processo do Plano de Desenvolvimento seja revisto e refeito com foco nos resultados e desenvolvimento organizacional e individual. É, portanto, o ponto de partida para as tomadas de decisões. Importante deixar claro que, se a organização não tem a cultura de orientar seus servidores sobre as competências a serem desenvolvidas na organização e por cada função, a

avaliação perde todo seu sentido. Para a avaliação atingir o resultado desejado, o avaliado precisa saber que será avaliado, sobre o que será avaliado e qual a finalidade ou objetivo da avaliação.

Entretanto, deve ser levado em consideração que no setor público há diversos desafios a serem rompidos para a implementação dessa política e que em muitos casos, não dependem apenas dos servidores para serem solucionados, mas de um sistema e modelo de gestão vigente. O primeiro e maior desafio a ser superado é mudança cultural do serviço público, ou seja, mudar a filosofia, os comportamentos institucionalizados por séculos. Não se muda cultura do dia para a noite e nem de forma abrupta. É preciso tempo, reflexão, internalização de novos conceitos, estudos e disponibilidade dos envolvidos. Podemos citar alguns desafios que os atuais gestores poderão enfrentar, tais como: estimular a participação dos servidores na formulação das estratégias institucionais, desenvolver na cultura organizacional a noção de competência e a necessidade de comprometimento de servidores na implantação do sistema, modificando as ações e o modo de trabalho, alinhar às práticas do modelo de gerenciar pessoas com as estratégias institucionais e com o modelo de competências, estimular a participação dos servidores nos programas de desenvolvimento.

Outro desafio que merece destaque, é que no setor público, o plano de carreira dos servidores não está atrelado muitas vezes a critérios que impactem na sua remuneração, desmotivando os servidores a buscarem mudanças e aperfeiçoamento profissional. Além disso, há o caso da estabilidade no serviço público, que é mal utilizada devido a cultura que poderia ser vista, como motivador para o desenvolvimento pessoal, é utilizada sob a ótica da acomodação e da passividade, ocasionando uma classe de servidores que parecem não acompanhar as transformações ocorridas, deixando em muitos casos, as instituições públicas desconexas do contexto, e colaborando com a permanência dos modelos patrimonialista e burocrático institucionalizados na esfera pública.

Esses desafios geram outro desafio, que é o de repensar qual o perfil e o papel dos gestores nas organizações públicas, enquanto agentes promotores e

condutores dessa mudança proposta. Dentre as diversas competências que compõem o mapeamento de competências das organizações, uma se faz presente em todas elas: A Liderança. (LEME,2015). A seguir, se pretende apresentar algumas das principais reflexões que abordam a temática da liderança, com o fim de apresentar essa competência como atributo fundamental do gestor contemporâneo.

### **3.1 Liderança – a competência essencial do gestor contemporâneo**

A importância da liderança nas organizações públicas é cada dia mais debatido, frente às novas formas de organização do trabalho, as inovações tecnológicas e ao modelo de gestão estabelecido nesse contexto globalizado, levando-se em consideração que esse fenômeno pode ser um diferencial para o alcance dos objetivos da organização.

No entanto, há ainda, uma escassez de produções sobre a liderança na esfera pública. Isso se dá em partes porque, há ainda vestígios do pensamento que a burocracia e o engessamento dos processos na gestão pública são movidos por forças que vão além da influência de líderes. (VANWART, 2003, apud OLIVEIRA; SANT' ANNA; VAZ, 2010). Para Hooijberg e Choi (2001), diversos fatores influenciam a ausência de líderes no setor público, como: a estabilidade experimentada por grande parte dos liderados, as leis e o controle que regulamenta a esfera pública, reduzindo a discricionariedade dos líderes, afetando a autonomia dos líderes e resultando em comportamentos inibidos e muitas vezes limitados.

Há atualmente, múltiplas definições sobre Liderança, onde vários autores e pesquisadores se dedicaram e aprofundaram em análises profundas, explicando a riqueza de fatores que envolve o tema. Como diz BASS (1990, cit in Rego, 1998), “existem tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentam defini-la. ”

Segundo Motta (2009, p.207), “líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. ” Esse autor destaca que o exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida. Já HERSEY E BLANCHARD, (1986 *apud* AMORIM; AMORIM, 2008) definem a liderança como “processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação... envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”.

De acordo com Armênio Rego (2009), liderança é um processo de influências, através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização.

O quadro 03 apresenta conceitos e significados de Liderança construídos a partir das definições feitas por Bass, 1990.

Quadro 03 – Conceitos e Significados de Liderança

<b>Concepções de Liderança</b>	<b>Caracterização</b>
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns indivíduos sobre outros. O líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e atividade do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos liderados.
Exercício da Influência	Estabelece uma relação em que os liderados agem diferentemente do que fariam sem ele, sendo que o líder é o influenciador das atitudes e comportamentos dos liderados.
Arte de induzir a obediência	É a capacidade de imprimir a vontade do líder nos liderados, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.

Comportamento	Liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido e comprometido nas direção das atividades do grupo
Persuasão	É a persuasão feita através dos métodos de argumentação, diálogo e convencimento. É o antônimo da coerção.
Relação de Poder	É um tipo peculiar de relação de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo de que o membro em posição de liderança pode prescrever comportamentos relacionados com as atividades do grupo.
Papel Diferenciado	Cada membro do grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupe desempenhe um papel bem definido. O líder tem clareza do seu papel e do papel dos liderados e propicia as condições e o ambiente para que cada um desempenhe o seu papel.
Combinação de Elementos	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

Fonte: BARRACHO, C. adaptado de BASS, 1990.

Considerando as especificidades dos conceitos apresentados, dentre vários atribuídos à liderança, observamos similaridades que podem ser consideradas características principais contribuindo para a construção de uma definição comum, ou seja, liderança é a habilidade de influenciar e conduzir pessoas e a capacidade de realizar tendo em vista metas e objetivos.

Os conceitos sobre liderança sofreram evoluções e transformações ao longo do tempo, sendo compreendido através de 04 abordagens: abordagem da personalidade ou teoria dos traços, que marca o início dos estudos sobre liderança ainda no início do século XX até meados da década de 40. A abordagem do estilo ou comportamental, que inicia na década de 50 e prevalece até a década de 60, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder, a abordagem situacional ou contingencial que surge no final dos anos 60 e estende-se até o início dos anos 80 e a abordagem Transacional e

Transformacional que atualmente é a mais utilizada para caracterizar o processo de liderança da atualidade.

As abordagens Transformacional e Transacional são denominadas atualmente como o modelo mais adequado para se abordar o fenômeno de liderança. O aparecimento de modelos que têm ênfase transformacional e aspectos transacionais de liderança reativou como um tópico principal de interesse teórico e prático nos recentes anos 80. Os estudiosos construíram modelos de situação, contingentes e de transformação, incorporando conceitos carismáticos, transacionais e visionários no paradigma da nova liderança. (SKINNER; SPURGEON, 2005 *apud* GONÇALVES, 2008).

O modelo Transformacional, se ocupa em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003).

A liderança transformacional baseia-se na busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Assim o líder tem o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planejamento organizacional. A liderança transformacional situa-se no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, como no fato das organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe.

A liderança transformacional é baseada na mutualidade de propósito, onde o líder transformacional eleva as aspirações de seus seguidores. O termo "liderança transformacional" foi mencionado pela primeira vez por Dowton em 1973, no seu livro *Rebel Leadership*. Burns (1978) no seu *Leadership*, forneceu um quadro teórico para este termo, bem como modelo de mensuração.(BRYMAN, 2004 *apud* GONÇALVES, 2008).

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da

recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Os líderes transacionais se esforçam para satisfazer o desejo dos liderados que em troca recompensa o líder com o cumprimento da tarefa.

Segundo Smith, a liderança transacional não se restringe apenas como transações de troca de natureza econômica, mas também troca de natureza político e psicológico entre líderes e liderados:

Liderança transacional é um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem várias transações baseadas em recompensas. O líder transacional transmite expectativas de desempenho, metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e recompensas. O líder, também monitoriza o desempenho dos seguidores e propõe ações corretivas quando necessário. (SMITH, 2005 apud GONÇALVES, 2008).

Pela observação do quadro 04 abaixo, a liderança transacional pode ser eficiente à organização, conduzindo ou motivando os seguidores na direção dos objetivos estabelecidos, conforme o pensamento de Robbins (2002 *apud* GONÇALVES, 2008). Contudo, é por meio da liderança transformacional que as empresas alcançarão benefícios e propósitos duradouros, desenvolverão valores e princípios éticos e morais e chegarão à eficácia (GONÇALVES, 2008).

Quadro 04 – Características dos Líderes Transformacionais e Transacionais

Líder TRANSACIONAL	Líder TRANSFORMACIONAL
Recompensa contingente: negocia, troca de recompensas por esforço, reconhece realizações.	Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
Administração por exceção(ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.

Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.	Estímulo Intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
<i>Laissez-faire</i> : abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões	Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e posição, política e vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltado para estudo das questões diárias.	Separa as causas e sintomas, trabalha preventivamente.
Voltado para o estudo de dados e resultados de curto prazo.	Voltado para o alcance de objetivos de longo prazo.
Relacionado a assuntos técnicos.	Proativo, catalítico e paciente.
Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas.	Focaliza principalmente missões e estratégias para cumpri-las.
Segue padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Identifica e desenvolve talentos.
Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados.	Projeta as tarefas mais de uma vez para torna-las significativas e desafiadoras.
Voltado para a eficiência.	Voltado para a eficácia.
Inspira-se no respeito as regras.	Aponta novas direções. Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.

Fonte: ROBBINS 2002 (apud CAVALCANTI et al., 2011); COVEY 2002 (apud GONÇALVES, 2008).

Conforme já mencionado, o assunto liderança já passou por muitos estudos e aperfeiçoamento, adaptando-se ao contexto e às transformações



sociais e no mundo do trabalho, cuja evolução contribuiu para um entendimento entre líder e chefe e/ou apenas gestores. Embora essas expressões, ainda sejam comumente empregadas para quem exercem funções semelhantes nos quadros diretivos que integram a gestão organizacional, os termos não possuem o mesmo significado.

A nomenclatura chefe, surgiu segundo Ettinger (2010), quando o norte americano Alford ao estabelecer os princípios da direção fabril, formulou o que ele denominou de “leis fabris”. Ao estabelecer essa nomenclatura, ele arrolou à chefia, ou seja, a ação dirigente, como requisito essencial para governar uma fábrica. De acordo com Nez (2008), chefe é aquele que impõe suas ideias movido pela autoridade e poder que o cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante, ou seja, aquele que apenas manda, fiscalizando para que o grupo funcione, não se importando em quais condições, para que o resultado seja atingido. Conforme Machado (2010), “o chefe tem como objetivo fiscalizar com foco em punir quem não esteja adequado, buscando todo o tempo os erros, e ao detectá-los faz uso de sua autoridade para intimidar e humilhar seu subordinado. “

Ao contrário do chefe, o líder tem o seu papel condicionado à capacidade de aprimorar processos de forma racional, levando sua equipe a um nível superior de desempenho e resultados. Liderar, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008). O líder tem, neste sentido, um papel inovador, visando o crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar onde a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma para não ocorrer os mesmos problemas, assim motiva para o trabalho.

Krauzer define liderança e o papel do líder, ao afirmar que,

Liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer

com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio. (KRAUZER, 1999, p. 45)

Diante das transformações ocorridas, o líder deve ser aquele que apresenta uma ampla visão de mundo, que consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, correr riscos e mudar paradigmas. (COVEY, 2002).

Kouzes e Posner, apresenta um posicionamento bem didático sobre a diferença entre líderes ou simplesmente gestores ou chefes.

Se existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar. (KOUZES E POSNER, 1997, p.33.)

Além destas diferenças, Lacombe, F. (2011) elaborou uma lista de diferenças entre o chefe e o líder, conforme mostra o quadro 05.

Quadro 05: Diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Mantém	Desenvolve e Prioriza pessoas
Prioriza sistemas e estruturas	Inspira confiança
	Perspectiva no futuro

Depende de controle	Pergunta O quê e por quê
Tem uma visão de curto prazo	Com os olhos no horizonte
Pergunta como e quando	
Com os olhos para o possível	

FONTE: LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo, Saraiva:2011.

### 3.1.1 Tipos de Liderança

Dentre as várias teorias sobre os tipos de liderança, abordaremos apenas a Teoria Comportamental e seus três estilos, elaboradas por Chiavenato (2010), são elas: Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

- **Liderança Autocrática:** Conhecida também como Liderança Autoritária, trata-se do líder que ordena, impõe sua vontade, centraliza todas as decisões, fixa a tarefa de cada um e determina o modo de concretiza-las. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas e responsabilidades não são acompanhadas de satisfação.
- **Liderança Liberal:** Também chamada de *laissez-faire*, onde o líder tem participação mínima. Parte do princípio de que houve um sazonalidade por parte da equipe. De modo que, os liderados têm o livre arbítrio para desenvolverem e colocar seus projetos em prática. Esse tipo de líder compreende que seu principal trabalho é manter o que já foi conquistado. Não dá ordens, não traça objetivos e não orienta os liderados.
- **Liderança Democrática:** É a liderança participativa ou consultiva, voltada para a gestão de pessoas. O líder orienta a

equipe na execução de suas tarefas, fazendo-os participarem das tomadas de decisões. Neste estilo de liderança, toda equipe pode e deve contribuir com sugestões por meio de uma comunicação aberta. A dificuldade desse tipo de Liderança está em demorar tomar decisões que precisam ser tomadas com rapidez em tempos de crises, bem como perder o controle quando decisões precisam ser tomadas de modo mais enfático.

É importante ressaltar que não há um tipo de liderança melhor do que outro. Na prática, o mesmo líder pode fazer uso de tipos, de acordo com suas necessidades, motivos e contexto situacional. Andrade e Amboni (2011), diz que,

A liderança é própria de cada situação[...] adota a postura de um conjunto de condições de um dado momento [...] é um processo dinâmico que varia de acordo com a situação[...] parece irreal o desejo de ter um único tipo ideal de comportamento de líder. ”  
(ANDRADE E AMBONI, 2011, p. 207).

### **3.1.2 Competências do Líder Contemporâneo**

A liderança é o que determina na maioria dos casos, a história e o sucesso da organização. Hoje, diferente da revolução industrial, a força de trabalho não é mais a mão de obra ou a força física, mas de âmbito intelectual. O saber não mais está contido apenas com o gestor ou chefe, o acesso às informações e aos conhecimentos fez com que houvesse mudança nas relações de poder. O líder então deve ser alguém que propicie um ambiente necessário onde as pessoas tenham condições de alcançar o sucesso, influenciando e motivando o grupo na direção da realização de objetivos comuns à organização. Segundo Heifetz (2000 *apud* ALONSO, 2005, p.1) a tarefa do líder consiste em “ajudar pessoas a encarar a realidade e mobilizá-las para que realizem as mudanças. ”

Liderança então é competência que requer conhecimentos, habilidades e atitudes para ter a capacidade de realizar as atividades propostas com eficácia

e eficiência, de inspirar pessoas para obter as soluções para os problemas que surgirem e alcançarem os objetivos desejados.

Guimarães (2012), diz que há pelo menos, cinco competências essenciais, que mesmo não sendo dom ou habilidade natural, podem e devem ser aprendidas e melhoradas. As tarefas básicas dos líderes nas organizações são: planejar, organizar, decidir, avaliar, liderar, comunicar, gerir, controlar e negociar. Para desempenhar bem essas tarefas, é necessário que se tenha como pré-requisito as competências conforme a classificação:

- **Capacidade de Escolher, optar**

Conforme Guimarães (2012), é quando o líder possui a capacidade de ter que fazer a opção por uma alternativa e descartar as demais possibilidades ou não optar por nada que está sendo proposto e ter a convicção de que está fazendo o correto, pois não optar também é uma opção. Essa competência é fundamental nos momentos de decisão. Para decidir é preciso preparação e certeza e para isso existem técnicas para racionalizar e garantir maior acerto nas escolhas. Essa certeza é vista como um desprendimento pessoal que aceita a possibilidade do risco e do erro, afastando ou minimizando o medo do fracasso. Cabe ao líder, tomar decisões nos momentos mais difíceis da organização e para isso é importante que o líder tenha autoconhecimento e autoconfiança.

- **Empatia**

É quando o líder percebe e compreende o que o liderado deseja. É a capacidade de perceber e ser percebido, mesmo que não haja fala, pois, esse tipo de competência desenvolve outras faces da comunicação: o ouvir, mesmo quando este não se expressa verbalmente. A comunicação nesse caso é feita através da interação, de estabelecer um *rapport*, de se colocar no lugar do outro e buscar entender a percepção e o lugar de onde a outra fala. É sair da sua

posição e buscar ir para o outro lado e enxergar de outro ângulo. Dessa forma, o líder terá melhores condições de entender, dialogar e contribuir com o crescimento dos liderados e conseqüentemente da organização. GUIMARÃES (2012).

- **Controle de Emoções e Situações**

Essa é uma das mais importantes competências para o exercício da liderança de acordo com Guimarães (2012). Quem não gerencia suas emoções, não se conhece, não possui autocontrole e dificilmente vai saber lidar com as situações e emoções dos seus liderados. Quem não consegue controlar a si mesmo, dificilmente conseguirá controlar nada nem ninguém. Sem o controle das emoções e situações, as habilidades e competências necessárias para o desempenho da liderança ficam asfixiadas.

- **Capacidade de Antecipar**

Segundo Guimarães (2012), O bom líder é aquele que prevê o que poderá acontecer na organização e não apenas aquele que reage ao que já ocorreu. Essa antecipação só é possível quando se estabelece prioridades e interesses. É necessário lembrar que o futuro dentro das organizações não é adivinhação, mas resultado do que acontece hoje, do modo como a organização se comporta, dos objetivos, valores, etc. Dessa forma, o líder precisa avaliar o estado atual da organização com sua equipe e perceber os rumos que estão tomando e com isso estabelecer planos e estratégias que corrijam rotas, acelere os passos e engaje todos no mesmo caminho. Antecipar é realizar o planejamento estratégico da organização, e estabelecer um sistema de implementação, monitoramento e acompanhamento do mesmo.

- **Capacidade de Influenciar Pessoas**

É quando você consegue fazer com que as pessoas entendam o que você quer, fazem as coisas que você quer, porque elas acreditam que são importantes para elas também. O primeiro princípio para influenciar pessoas é não criticar e condenar. Mesmo que haja alguma reclamação a ser feita, que seja feita em particular e sem ressaltar o que a pessoa fez de errado. O líder deve corrigir sem emitir juízo de valor, pois magoar as pessoas, além de não as modificar, jamais as despertam para as suas atividades. O segundo princípio é apreciar verdadeira e honestamente. Faz parte da natureza humana, o desejo de ser reconhecido, apreciado e valorizado, por isso, o líder eficaz precisa elogiar, reconhecer as qualidades e as ações positivas dos seus liderados, fazendo-os sentir importantes dentro da organização. O terceiro princípio tem relação com despertar o desejo do liderado. É preciso que o líder compreenda que cada indivíduo só se sente motivado quando algo é do interesse dele. Portanto, é preciso unir os projetos da organização com os desejos e objetivos dos liderados. (GUIMARÃES, 2012)

Ao longo da história, é possível observar que, as organizações funcionaram com predominância da figura apenas do gestor que usava a técnica do comando e controle desenvolvido pelo modelo fordista e que durante muito tempo mostrou resultados, pois o que importava era apenas a produção e a força de trabalho do homem.

A contemporaneidade, devido às rápidas evoluções tecnológicas e científicas, mudou o perfil das organizações e instituições, dos funcionários, passando de um perfil passivo, especializado, que em sua maioria apenas acatava orientações e ordens de seus superiores, para um perfil autônomo, crítico e participativo. Nesse novo cenário, surge então, a necessidade de que um novo modelo de gestão seja implementado e, portanto, um novo perfil para os líderes, onde o foco deve ser voltado para o trabalho em grupo, a cooperação, a participação, a autonomia e a gestão descentralizada, isto é, substituir as hierarquias verticais, rígidas, por redes mais abertas e hierarquias piramidais. (SENNET, 2000).

O grande desafio para os gestores líderes da atualidade, é como implementar a cultura da liderança na gestão pública? Quais meios podem ser utilizados como auxílio para o desenvolvimento dessa cultura?

Apresento a seguir, os estudos feitos a respeito do Coaching, uma metodologia que vem sendo amplamente discutida e utilizada por grandes organizações como meio para auxiliar o processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com enfoque no desenvolvimento de líderes, com emprego de ferramentas apropriadas que colaborarão para o exercício da liderança na organização.



#### **4. A FORMAÇÃO COMO PROCESSO ESSENCIAL AO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS**

O modelo de desenvolvimento das organizações, sobretudo, as públicas, é hoje um tema relevante para a gestão diante da atual conjuntura política que o país se encontra. Diante disso, a discussão sobre mudanças organizacionais, devem partir da proposição de ações com finalidade de romper com os padrões já estabelecidos e muitas vezes ultrapassados, para a efetivação de processos mais democráticos, inovadores, eficientes e voltados para garantir o desenvolvimento dos servidores e conseqüentemente a melhoria do serviço prestado.

Para Cavalcante e Oliveira (2011), as disposições legais existentes, demonstram o esforço da administração pública nos últimos anos para profissionalizar os servidores e modernizar os processos de gestão, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos. Com relação aos instrumentos legais que tratam do aspecto da capacitação de servidores públicos, merecem destaque:

- Lei 8.112/90 - Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. De acordo com o que está exposto na lei, trata das possibilidades de afastamento para que o servidor realize capacitação. O artigo 87 possibilita que cada quinquênio de efetivo exercício o servidor se afaste por até três meses para participar de curso de capacitação profissional. E o artigo 96 dispõe sobre os critérios de afastamento para participar de programa de pós-graduação.
- Lei 11.091/2005 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

O decreto 5.707/2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro

de 1990. De acordo com o art. 2º do decreto 5.707 de fevereiro de 2006, capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Para Appugliese (2010) o decreto 5.707/2006, dentre outras, tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, sendo necessário um desenvolvimento permanente do servidor público, por meio de uma política para gerenciar ações para capacitar servidores visando a eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos.

. Em seu artigo 3º do mesmo decreto, são definidos conceitos relevantes para o assunto em questão, sendo:

- Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

Na atualidade, diante dos desafios em atender aos anseios da sociedade, que muda constantemente suas necessidades, faz-se necessário que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, desenvolvam e adotem modelos de processos formativos, que preparem os servidores e /ou funcionários para o

exercício de suas funções, levando-se em consideração às expectativas e atribuições a serem atendidas e desempenhadas dentro do contexto organizacional.

#### **4.1 COACHING: DESENVOLVENDO EXCELÊNCIA PESSOAL E PROFISSIONAL**

Embora o Coaching tenha se tornado mais presente na sociedade moderna há pouco tempo, falar sobre ele, tem-se tornado uma tarefa complicada. Primeiro, por ainda não ter uma ampla fonte de literatura que aborde sobre essa metodologia e segundo, por haver uma variedade de uso desta palavra para nomear diversas formas de intervenções e para referir-se a práticas cujo objetivo, base teórica nada tem a ver com o verdadeiro *coaching*. Desse modo, embora o uso dessa metodologia no campo empresarial e acadêmico seja recente e em alguns casos incipiente, a sua imagem e credibilidade já está afetada, causando assim banalização, desconfiança e distorcimento do alcance de sua ação e de seus respectivos resultados quando o processo é conduzido com propriedade, embasamento teórico e calcados em princípios éticos.

Mas afinal o que é coaching? Como surgiu? Quais os tipos de Coaching? Quais os benefícios? Onde pode ser aplicado?

##### **4.1.1 História do Coaching**

Embora a propagação dessa metodologia tenha ganhado mais espaço nessas últimas décadas, o uso para o desenvolvimento pessoal através dos métodos utilizados pelo *coaching* remota a séculos.

De acordo com Chiavenato (2000, p.63), “o *Coaching* não é um processo novo e que já foi utilizado há séculos no processo de ensinar as pessoas a pensar e refletir para buscar conhecimento sobre si mesmas”.

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 a.C – 399 a.C) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 a.C – 347 a.C) um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar ideias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. Depois de 2500 anos, seu trabalho –a maestria está se transformando em uma das mais importantes ferramentas de desenvolvimento humano. Na moderna visão, a maiêutica socrática ganhou um rótulo diferente: o coaching. Quem diria! Depois de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o grande inspirador do coaching. (CHIAVENATO, 2002, p. 63).

O filósofo grego Sócrates ao orientar seus discípulos, não costumava dar-lhes respostas prontas, mas fazia uso de perguntas poderosas para que através das reflexões, cada um descobrisse as suas próprias respostas e os seus próprios caminhos. Daí surge uma das frases mais conhecidas de Sócrates e que é a frase que melhor representa a essência do processo de *Coaching*: “**Conhece-te a ti mesmo**”. Sócrates sabia que a partir do autoconhecimento, da identificação e definição dos valores e missão de cada um, seria muito mais fácil organizar o caminho a seguir e assim trilhar uma vida com mais satisfação e com mais êxito. Inspirado na maiêutica socrática, o *coaching* utiliza sempre de perguntas reflexivas e jamais de respostas prontas, entendendo que o melhor caminho para o sucesso é quando este é construído a partir do que somos, do que queremos e oriundo de nossas reflexões.

O termo, *Coaching*, é uma derivação da palavra *Coach*. O Coach é originário da palavra húngara chamada Kocsi szeker, que se referia a um tipo de carruagem utilizada na cidade de Kocs, na Hungria, por volta dos séculos XV e XVI. O termo Kocsi (pronunciado como cochi), era um transporte específico, com sistema de suspensão, comodidade, puxado por animais e que servia exclusivamente para o transporte de pessoas, sempre conduzido por um condutor treinado e habilitado. Desta forma, podemos afirmar que a palavra Coach é de origem húngara e que em sua tradução original referia-se a um veículo puxado por animais que transportava o pessoal de um lugar para outro. (PÉREZ, 2009)

Este conceito original da palavra Coach, ainda é muito similar ao que entendemos sobre o *Coaching* atual, pois é um processo que transporta as pessoas de um ponto ao outro, tendo um facilitador dessa viagem. Sendo assim, compreendemos que é preciso entender o significado de cada termo utilizado atualmente, e o papel de cada envolvido. (ATKINSON, 2007a). O que chamamos de *Coaching* refere-se ao processo, as ferramentas e metodologias utilizadas para a condução desde ponto atual até o ponto desejado, (a carruagem em si). *Coach* é o condutor, (similar ao condutor da carruagem), portanto, é aquele que irá aplicar as ferramentas e organizá-las para que haja uma compreensão e aplicação prática do que for definido, e *Coachee* é quem deixa ser conduzido pelo processo, é quem está sendo transportado.

A adaptação e a visão que temos hoje sobre essa metodologia, começou a ser desenhada na década de 1970, especificamente no ano de 1974, na área esportiva. Um instrutor de Tênis, nos Estados Unidos da América, chamado Timothy Galley, ao publicar o livro “The Inner Game of Tênis”, que vendeu em sua primeira edição mais de um milhão de cópias, assumia o papel de Coach esportivo. Esse livro é considerado o marco do que conhecemos hoje como coaching.

Timothy Galley (1974), relata que o começo de tudo se deu, quando após um dia de exaustivo treinamento esportivo direcionado a atletas de alta performance, com ensinamentos cheios de regras, surge na quadra um novo atleta que começou a acertar as tacadas com extrema precisão, porém sem utilizar nenhuma das regras ensinadas por ele. Irritado com o novo atleta por achar que este estava trazendo ensinamentos de outro treinador, Timothy o proibiu de continuar com aqueles métodos. No entanto, percebeu que o atleta aprendia tudo sozinho e de modo inexplicável. Intrigado com a situação, Timothy começou a investigar o fato de um principiante fazer tão corretamente as jogadas sem ter recebido instruções prévias.

Em seu livro, Galley (1974), mostra que em cada atividade humana há duas arenas de combates: a externa e a interna. O externo é o que fica do outro lado da rede, é o jogo que acontece na quadra e é feito para alcançar um objetivo pré-estabelecido. O jogo interior é o que acontece dentro da mente do jogador e é jogado contra obstáculos como medo, insegurança, lapsos de foco, crenças

limitantes, dentre outros. (GALLEY, 1974). O jogo interior ocorre entre dois oponentes, que Galley (1974) chama de Self1 e Self2. O self 1 é o eu julgador, crítico, que procura inserir em cada ação as nossas angústias e os nossos receios. Esse self é criado e gerado ao longo de nossa vida, através das nossas experiências e vivências e que sofre as influências externas, ou seja, capta do ambiente ou cultura, diversos pensamentos, crenças, valores e padrões comportamentais que não são propriamente seus. O self 2 é o nosso real e verdadeiro potencial, é o que chamamos de eu natural ou embrionário, nato e que pode ainda ser trabalhado e desenvolvido. Esse self é o “EU” responsável pelas mudanças, vitórias, alegrias em âmbitos distintos da nossa vida.

Ao detectar a existência desse jogo que acontece em cada mente, Galley (1974) compreendeu o porquê dos jogadores jogarem tão bem num dia, e no outro ser tão ruim: era preciso primeiro derrotar no interior da mente de cada jogador o Self 1. Criou então um programa de treinamento, cujo objetivo principal era levar o atleta a fazer a mobilidade necessária para conduzi-lo ao sucesso. No entanto, Galley alertava que apenas mudar sem uma razão específica ou sem estar alinhada a uma direção específica não era garantia de resultados satisfatórios. De acordo com os estudos realizados, as cinco etapas da mobilidade são: 1 – conceda a si mesmo o direito de mobilidade, porque você tem esse direito; 2- Tenha a imagem mais nítida possível do local aonde você quer chegar; 3- Esteja disposto a fazer mudanças dentro de suas mudanças; 4- Mantenha o seu propósito claro e 5 – mantenha o seu movimento e direção sincronizados.

Após os resultados obtidos com a equipe de atletas que o treinava, Galley (1974) notou que seu trabalho e suas pesquisas poderiam ser aplicados em outras áreas. O meio corporativo então apropriou-se dos ensinamentos de Galley (1974) para obter melhores resultados. Dentre os primeiros a aplicar suas técnicas no desenvolvimento de suas equipes estão: A AT &T, sRoyce, Coca-Cola, IBM e Apple.

Alguns dos tópicos apresentados nos trabalhos feitos por Galley nas organizações, foram: 1- A liderança não deve ser julgadora, incluindo quando devemos dar feedback; 2- Perguntas são mais poderosas que instruções do tipo faça isso ou faça aquilo; 3- As escolhas devem ser oportunizadas a todos os

membros da equipe; 4- Performance é muito importante, e deve ser equilibrada com aprendizado e com diversão (prazer) no trabalho ou na atividade exercida.

Whitmore (2010), destaca que “Galley é o precursor do *Coaching* moderno, por conseguir revelar a verdadeira essência desse método: liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender ao invés de ensiná-la”.

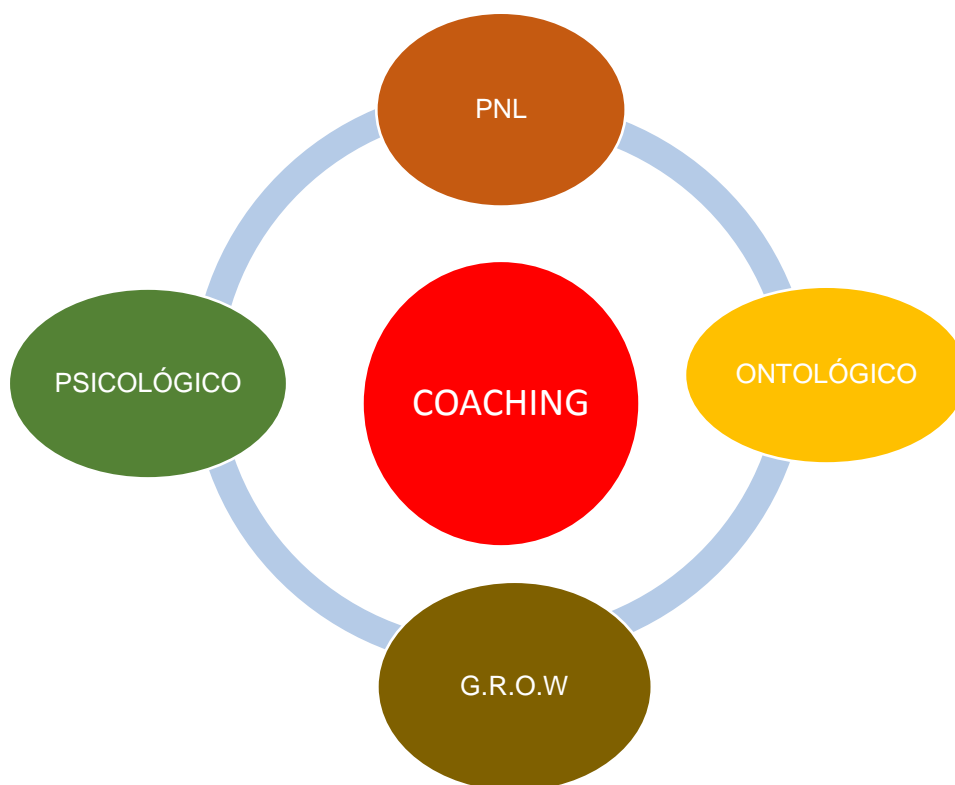
A obra de Galley é de extrema relevância hoje nos estudos sobre comportamento humano e desenvolvimento de equipes, pois ele reuniu num mesmo estudo e desenvolvimento de técnicas, elementos provenientes da psicologia humanista, esportiva, programação inconsciente, pensamento budista, mesclando todos esses elementos de uma forma habilidosa com a arte do aconselhamento.

Em 1994, Thomas Leonard, funda a Internacional Coach Federation, principal associação de Coach do mundo, popularizando e tornando acessível a metodologia do *Coaching* nos Estados Unidos. A popularização do coaching se deu a priori no mundo corporativo devido aos fundamentos com abordagem orientadas para metas, alcance de objetivos e resultados.

#### **4.1.2 Conceito**

*Coaching* é um processo estruturado em ferramentas, elaboradas a partir dos estudos feitos em vários campos do conhecimento, como: teorias comportamentais, pensamento sistêmico, neurociência, psicologia, potencial humano, entre outros, formando um rico e vasto painel de possibilidades e formas de aplicação, conforme mostra a figura 04. O objetivo principal dessa metodologia de desenvolvimento humano é dar o suporte e colaborar para que cada indivíduo e/ou organização atinja seus objetivos. Segundo Drucker (1968), coaching, é o processo de tornar produtiva as forças das pessoas e facilitar o seu desempenho, sua aprendizagem e o desenvolvimento para que estas alcances os resultados que almejam.

Figura 04. Principais escolas de Coaching



Fonte: Própria (Adaptação feita pelo autor)

Para John Whitmore (2006, p. 14), o “coaching é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação”. É, portanto, um processo que se diferencia por não apresentar soluções prontas, como sendo fórmulas mágicas. É uma metodologia que leva o participante e/ou a organização a identificar quais áreas há necessidade da mudança, e dessa forma, oferecer o suporte adequado para que o indivíduo e/ou a organização elabore as estratégias pertinentes para atingir o que deseja. Nesse modelo, o diferencial está em não ficar focado nos problemas e/ou dificuldades, mas ser estimulado a pensar e elaborar uma visão de futuro, traçar um planejamento com ações a serem realizadas no presente imediato, a médio e longo prazo, a fim de resolver as problemáticas que foram identificadas.



Um das formas para compreender o processo de Coaching é partindo do fim. Se soubermos o que estamos pretendo atingir, podemos nos corrigir, antecipar e nos preparar à medida que prosseguimos em busca de nossos objetivos e que somos capazes de avaliar nosso sucesso final. (FLAHERTY,2010). Dessa forma, podemos dizer que *Coaching* é o “mapa” que indicará os caminhos que conduz o indivíduo e/ou a instituição do estado atual até o estado desejado.

No entanto, vale ressaltar que o *Coaching* não tem como foco principal apenas o atingimento dos resultados esperados e planejados. Sua principal motivação é com a pessoa e/ou instituição, ou seja, com o processo do seu desenvolvimento, evolução e melhoria contínua que o conduzirá às suas realizações. É essencialmente o que podemos chamar de *empowerment*, ou seja, dar poder para que o outro construa e adquira suas competências, dar autonomia para que cada um saiba identificar e ter certeza das suas potencialidades, identifique e construa seus valores e suas missões e assim produzir as mudanças que julgar serem necessárias em cada contexto para atingirem o que se almeja. (ARAÚJO, 1999, p.26).

Podemos dizer ainda, que o *coaching* é uma metodologia apropriada para lidar com a diversidade nas instituições, por possuir uma diversidade de ferramentas que conseguem aproveitar ao máximo as diferenças e similaridades.

Corroborando com essa ideia, Araújo, diz:

O coaching é um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional e energético), circule livremente dentro das organizações (escolas, universidades e empresas). (ARAÚJO,1999, p.25)

Ainda, de acordo com Araújo (1999), a aplicação do Coaching torna-se ideal na preparação de equipes que desejam obter excelentes desempenhos, através da preparação com foco no desenvolvimento individual e coletivo, oportunizando a cada indivíduo as possibilidades de expressarem e explorarem

ao máximo suas características, sua personalidade, suas capacidades e competências, para que assim haja maior eficiência e eficácia para o trabalho a ser realizado.

Porém, na sua essência, o *coaching* é muito mais que uma busca por resultados, pois tem em suas raízes a psicologia humanista e a filosofia oriental, que busca o desenvolvimento do ser humano, como um ser integral, incorporando no processo: visão otimista da natureza, articulação dos aspectos pessoais e profissionais, desejo de realização por todos, singularização do ser, poder de escolhas e sentimentos que devem ser valorizados, dentre outros.

O'Connor & Lages (2010), afirmam que:

Para o coaching não existem fórmulas prontas, o Coachee é um especialista em sua própria existência; cada um é um, e essas diferenças devem ser respeitadas. Os coaches convidam o coachees a serem arquitetos de suas próprias futuras personalidades, fazendo escolhas e assumindo a responsabilidade pelas escolhas feitas. (O'CONNOR & LAGES, 2010, p. 27-28)

O *coaching* deve proporcionar situações que propiciem ao coachee o encontro das melhores respostas, através do confronto entre o externo e o interno, desafiando suas crenças, se autoconhecendo e tendo plena clareza de onde se quer chegar.

Para compreendermos os fundamentos do *coaching*, é imprescindível ter entendimento do método socrático, onde cada discípulo de Sócrates encontrava suas próprias respostas e assim a sua própria verdade.

Atkinson (2007), destaca alguns princípios e valores que Sócrates acreditava e que estão presentes na cultura do coaching moderno:

- Autoconhecimento como base em vida autêntica;
- Questionamento do “senso comum” para verificação da verdade;
- Liberdade de expressão;
- Autoridade moral e espiritual do indivíduo sobre sua própria alma.

Sendo assim, há uma compreensão de que o poder das mudanças e transformações não está no Coach e sim no coachee. Assim como o filósofo Sócrates, o Coach moderno precisa estar preparado para fazer as perguntas necessárias e apropriadas em cada situação e não para ensinar, dar conselhos ou respostas prontas.

O quadro 06, sintetiza as definições sobre o *coaching* a partir das diferentes percepções e pesquisadores.

Quadro 06 – Conceitos de Coaching

Birch (2002)	É uma abordagem sistemática de melhoria do coachee por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	Caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Carter (2001)	É um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>Coach</i> oferece feedback e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Dingman (2004)	É um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>Coach</i> faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Maynard (2006)	A atividade do <i>Coach</i> , mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, coaching é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhora imediata no seu bem estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica)
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>Coach</i> e seu “cliente” trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de auto estima
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional ( <i>Coach</i> ) externo. O propósito de

	relacionamento é facilitar o desejo do executivo ( <i>coachee</i> ) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Ting e Scisco (2006)	O <i>Coach</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>Coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

FONTE: Ferreira, Marcos Aurélio de Araújo (2008).

Embora haja múltiplos conceitos sobre a prática do *coaching*, verifica-se a partir da análise do quadro que há convergência entre os diversos pesquisadores. Dentre elas, destacam-se:

- O *Coaching* é orientado aqueles em posições de liderança;
- O *Coaching* tem como objetivo facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais.
- O *Coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente.
- O *Coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas.
- O *Coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*.

Ter uma definição clara sobre o conceito e a abordagem do *Coaching*, se faz importante devido haver ainda algumas confusões entre o *coaching* e outras abordagens, como: treinamento, *mentoring*, terapia, consultoria, *counseling*, etc. Embora haja algumas semelhanças, as atividades como *mentoring*, *counseling* e *coaching* atuam com métodos e objetivos diferentes.

De acordo com Dismore e Soares (2007, p.78), “*mentoring* é quando alguém com maior conhecimento e experiência, dá conselhos e atua como modelo a ser seguido”.

Ainda de acordo com os autores, a diferença entre *coaching* e *mentoring* é abordada como:

Apesar das semelhanças entre coaching e mentoriação (ajudar as pessoas), os focos são distintos. O *Coaching* dentro do contexto corporativo visa a dar apoio a questões específicas e busca facilitar o processo decisório do seu cliente que diz respeito a questões específicas e estratégicas. O mentor por outro lado, tem a tarefa de apoiar e orientar seu mentorado visando desenvolver sua capacidade e suas habilidades dentro da cultura e dos propósitos das organizações. (DISNMORE E SOARES, 2007, p. 78)

Pacheco (2011), ao abordar sobre o conceito de terapia nos ajuda a compreender as diferenças entre essa abordagem e o processo de coaching. De acordo com seus estudos, terapia trabalha com pessoas que buscam a cura emocional e alívio mental de sintomas psicológicos ou físicos. No entendimento do autor,

A terapia atende a algum distúrbio pré-existente, uma reação inadequada a contextos ou experiências. Há uma intervenção direta do terapeuta sobre o indivíduo, promovendo melhores escolhas e mais adequadas respostas comportamentais, o que a transforma num processo de aprendizagem induzida por instrumentos de cura terapêutica. (PACHECO, 2011, p. 49)

Sobre as diferenças entre consultoria e coaching, Pacheco (2011) define que:

Consultoria é um processo externo contratado para projetos específicos. O consultor precisa ter profundo entendimento da área em análise e é normalmente acionado quando há uma queda na produtividade e/ou há necessidade de implementação de novas tecnologias. O coaching tem o objetivo de liberar, potencializar indivíduos para expandir seu desempenho. (PACHECO, 2011)

O quadro 07, explana alguns conceitos sobre as abordagens mais utilizadas, colaborando nesse processo de diferenciação entre coaching e outras práticas.

Quadro 07 - Diferenciando o Coaching de outras Abordagens

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 é dado numa base de “um para muitos”, em vez de “um para um”.
Aconselhamento Profissional	Geralmente aborda os problemas do cliente de forma terapêutica. Normalmente, o cliente apresenta alterações comportamentais que precisam ser corrigidas imediatamente.
<i>Counseling</i>	É para o cliente que procura uma cura emocional. A busca de ajuda se dá pela vontade de desfazer-se da dor ou do desconforto e não para atingir metas desejadas.
Consultoria	Um consultor tem a experiência de resolver problemas de negócios e, frequentemente, lida com o negócio como um todo, ou parte dele, e não com os indivíduos que o compõe.
Mentoring	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 coaching, e as discussões são mais amplas. Um mentor, normalmente tem muita experiência no campo de atuação do cliente.

FONTE: Adaptado a partir de Minor (2001) e Lages & O'Connor (2004)

Atualmente, há uma diversidade de serviços ofertados sob a denominação de coaching, onde o campo de atuação varia de acordo com as suas especificidades. Dessa forma, as variações do coaching mais difundidas são: coaching executivo, coaching de vida ou pessoal, coaching de carreira, de negócios, esportivo, de equipe, dentre outros. Não cabe aqui nesse trabalho, emitir qualquer juízo de valor sobre o que é certo e/ou errado, mas antes, provocar uma reflexão sobre um processo que embora seja novo, já se apresenta com bastante fragmentação, trazendo com isso, na minha visão, um grande risco para que haja uma banalização do processo de coaching.

### 4.1.3 Tipos de Coaching

Conforme Porché e Niederer (2002), duas abrangências ou modalidades de Coaching são fundamentais para a implementação e desenvolvimento da Liderança, seja no âmbito pessoal e/ou profissional: Coaching Life ou coaching de vida, Coaching Executivo ou de Liderança.

- **Coaching Life ou Coaching de Vida:** Nessa modalidade, o objetivo é realizar um acompanhamento e orientação, de modo que o coachee obtenha clareza e visualização das principais áreas de sua vida. A partir desse conhecimento e auto mapeamento, orientar o coachee para a busca do equilíbrio nos vários papéis que este desempenha, trazendo-lhe realização e satisfação pessoal. Nessa modalidade, o objetivo maior do Coach é guiar o Coachee para que ele se torne a melhor pessoa que ele pode se tornar a partir daquele momento. Algumas abordagens de trabalho do Coaching de vida são: Reavaliar objetivos de vida e desenvolver planos de ação; equilibrar trabalho e vida pessoal; Priorização de projetos importantes; Gestão de tempo; identificar e eliminar hábitos que não contribuem para o seu sucesso; melhorar relacionamentos, dentre outros.
- **Coaching Executivo ou de Liderança:** Voltado para gestores, principalmente a média e alta gerência, ou profissionais em menos posição hierárquica, mas com alto potencial de crescimento. O foco é o aperfeiçoamento e melhora da performance do Líder em sua carreira. Trabalha o desenvolvimento de competências necessárias para o líder, como: assertividade, comunicação positiva, planejamento, eficiência e eficácia, relacionamento interpessoal, etc. As sessões de Coaching são organizadas e elaboradas a partir de situações cotidianas e do mapeamento das competências essenciais ao exercício da liderança. Dessa forma, as sessões acontecem num processo de desenvolvimento com começo, meio e fim, com desdobramentos e avaliação dos resultados obtidos ao final do processo

O quadro 08 sintetiza os dois modelos de coaching abordados, levando em consideração a observação de que coaching é um processo de desenvolvimento e, como todo processo, implica em lidar com o aspecto atemporal, individual e subjetivo inerente a todo ser humano, reforçando que os resultados podem ser diferentes e em tempos diversos, pois nem todas as pessoas e/ou organizações são capazes de implementar e realizar mudanças na mesma intensidade e velocidade.

Quadro 08 – Tipos e Contextos de Aplicação do Coaching

<b>TIPOS</b>	<b>COACHING DE VIDA</b>	<b>COACHING EXECUTIVO</b>
<b>A QUEM SE DESTINA</b>	Pessoas que buscam melhorar seu bem estar, com foco no seu contexto pessoal.	Gestores em exercício e/ou profissionais com alto potencial de crescimento.
<b>PRINCIPAIS CARACTERISTICAS</b>	Abordagem holística do coachee, objetivando melhorar as experiências de vida e a busca por mais qualidade.	O foco é alinhar através do desenvolvimento e implementação de competências e habilidades o papel do líder com os objetivos da instituição.
<b>TEMAS TRABALHADOS</b>	Equilíbrio pessoal, estresse, gestão de tempo e financeira, relacionamentos interpessoais, desenvolvimento de estilo de vida	Melhoria do desempenho no trabalho e na carreira, desenvolvimento de competências necessárias à liderança.



	satisfatório e com propósito.	
--	-------------------------------	--

Fonte: Ferreira, Marcos Aurélio de Araújo (2008). Uma adaptação dos estudos de GRANT, 2003; FELDMAN; LANKAU, 2005; GRANT, CAVANAGH, 2010; STOKES; JOLLY, 2010; STECKLER, 2010.

O desafio maior e atual, é preparar as organizações e as pessoas para a implementação da cultura de coaching. É difícil falar de ideias novas, afinal, destroem o padrão existente e geram incertezas. No entanto, diante do cenário globalizado, de mudanças avassaladoras e velozes, mudar já não é mais opcional. As mudanças tornaram-se necessárias e fundamentais para a sobrevivência das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nesse contexto, destaca-se a implementação de uma cultura que tem como foco o desenvolvimento pessoal e a liderança.

E o que viria a ser uma cultura de Coaching? Seria aquela que partiria da possibilidade da compreensão dos tipos de conversações da organização, para que através da linguagem, seja possível criar e sustentar espaços de convivência entre diferentes e suas diferenças e permitir que novos caminhos e melhores relações sejam traçadas, consolidem com o tempo e apresentem resultados positivos e satisfatórios.

Segundo Hudson (1999), o coaching ressurgiu nesse modelo que conhecemos, num momento delicado da história humana, onde o conhecimento ao mesmo tempo que ficou acessível, torna-se obsoleto numa velocidade assustadora. O momento atual é, portanto, o de quebrar paradigmas, de certezas não existentes e verdades inconsistentes, exigindo assim uma forma de pensar, de organizar e estruturar a carreira pessoal e profissional, bem como pensar as organizações de modo diferente dos modelos prevaletentes ao longo dos anos.

Portanto, essa ferramenta mostra-se adequada para o momento atual, onde mudanças acontecem de forma veloz e há necessidade de um novo perfil de gestores. Mudar processos, produtos, serviços, tecnologias, não são tão simples e ainda podem levar muito tempo para que isso aconteça. Por isso, é preciso mudar o que hoje é o cerne e indispensável para a organização: as pessoas. Na sociedade do conhecimento, o capital humano é a estrutura base

para que os resultados sejam obtidos e é por esse capital, que as mudanças primárias e mais impactantes devem ser iniciadas. O coaching é uma ferramenta que auxiliará nessa transição, primeiro por se tratar de um processo que engloba e leva em consideração todo o contexto interno e externo, individual ou coletivo, representando até mesmo algo a mais do que a literatura destaca sobre liderança, pois pode ser entendido como uma técnica de supervisão, orientação, acompanhamento, treinamento, desempenho ou gestão de desempenho. E para além disso, é uma excelente ferramenta para motivar, incentivar, estimular pessoas, dar orientação a nível pessoal e profissional, incentivar a aprendizagem e melhorar a qualidade de vida e do ambiente do trabalho. (CHIAVENATO, 2017)

## 5. PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo serão considerados os aportes metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, abordando os passos a serem adotados, os instrumentos que possibilitarão alcançar os objetivos propostos e direcionar o desenvolvimento do presente trabalho.

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. No entanto, embora não sejam a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis, “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007, p. 44).

Para Fonseca (2002), o *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação, ou seja, metodologia é a ciência que estuda quais os caminhos a serem percorridos, as formas de organizações para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, a escolha dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

### 5.1 Natureza da Pesquisa

Esta pesquisa quanto ao seu tipo é exploratória, pois tem o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, é de natureza aplicada, pois tem como objetivo fazer uso dos conhecimentos obtidos para solucionar problemas existentes, ou seja, com aplicação prática (GIL, 2008). Tem predominância de Pesquisa Qualitativa em sua abordagem, que de acordo com Flick (2009), se faz extremamente necessário esse tipo de abordagem, devido a não singularização das esferas da

vida, ou seja, a mudança no cenário social acarreta em diversificação dos estilos de vida, transformando o contexto e as perspectivas sociais, podendo assim, ocasionar um fracasso nas pesquisas que utilizam apenas de metodologias tradicionais, como o uso de questões e hipóteses obtidas a partir de modelos teóricos e testadas sobre evidências empíricas.

A pesquisa de cunho qualitativo possui como características essenciais de acordo com Flick (2009), os seguintes aspectos:

- Apropriabilidade de métodos e teorias
- Perspectivas dos participantes e sua diversidade
- Reflexibilidade do pesquisador e da pesquisa
- Variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa

Para Minayo (2008, p. 57), “ pesquisas qualitativas caracterizam-se pela empiria e pela sistematização progressiva de conhecimento, até a compreensão da lógica interna do grupo ou do processo em estudo”. Assim, os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tendem à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Neste estudo, utilizaremos a estratégia de metodologia da pesquisa participante, uma vez que por meio deste tipo de abordagem, o pesquisador e membros da pesquisa, interagem, de modo que, os objetos da pesquisa passam a serem sujeitos e não sujeitos de pesquisa, no sentido de apenas fornecer dados, mas atuam como sujeitos de conhecimento e de participação na construção do conhecimento. (GIL, 1991).

Segundo Grossi (1981, p. 43), “a pesquisa participante é um processo de pesquisa onde a comunidade participa ativamente de sua própria realidade, com o objetivo de promover uma transformação em benefício dos participantes”. Dessa forma, entende-se que esse modelo de pesquisa se pauta principalmente pelo direcionamento não apenas de investigação, mas em especial voltada para ação.

Para Brandão (1984), uma das principais características é a busca pela participação da comunidade envolvida na análise de sua própria realidade, com o objetivo de promover a participação social para o benefício dos próprios sujeitos que em muitos casos encontram-se em situações de opressão, marginalização e exploração.

Segundo Tandon (1988), as principais características da Pesquisa Participante, são:

- É um processo de conhecer e agir, ou seja, os participantes engajados na pesquisa aumentam seu conhecimento de uma determinada situação, aumentando o seu poder de solução.
- Concentra em torno de uma realidade que se pretende mudar. Quando há consciência da situação, a própria comunidade pode iniciar o processo, caso contrário, o pesquisador pode iniciar as discussões e apresentação do problema observado, envolvendo em seguida os participantes no processo.
- É um processo coletivo.
- Há possibilidade de empregar métodos tradicionais na coleta de dados, mas valoriza-se o emprego de posturas qualitativas e hermenêuticas e a comunicação interpessoal.

A coleta de dados e informações foram feitas por meio das conversas entre o pesquisador e os participantes que se configuram como os sujeitos pesquisados, entrevistas, discussões, questionários online (com questões objetivas e abertas, traçando o perfil dos entrevistados e buscando compreender as percepções e compreensões dos mesmos sobre formação de gestores, liderança, gestão por competências e a expectativa para o coaching), bem como nos encontros de formação onde realizou-se sessões de coaching. As entrevistas foram semiestruturadas, contendo roteiro prévio de questões relacionadas aos objetivos da pesquisa. A intenção de fazer roteiros semiestruturados para a entrevista está relacionada a necessidade de:

[...] garantir que todas as pessoas entrevistadas respondam às perguntas que o pesquisador deseja fazer; no entanto, as funções de descoberta e formulação do estudo da experiência exigem que o informante sempre possa apresentar novas questões e perguntas que o pesquisador ainda não tinha considerado. SELTIZ (1987, p. 67),

Os temas abordados foram:

- Formação dos Gestores na Uneb
- Formação para implementação de gestão por competências
- Formação em Coaching (aprendizados que o coaching propiciou)
- Avaliação dos participantes sobre o processo de coaching para o desenvolvimento de liderança e gestão por competências

O Apêndice apresenta, com mais detalhes, o roteiro final das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

A análise de dados foi feita qualitativamente, utilizando as técnicas de análise categorial e enunciação, de acordo com o modelo estabelecido por Bardin (2011), que defende esse método como estratégia para fugir da ideia falsa de segurança que os números sugerem possuir, possibilitando dessa forma que o pesquisador explore novos desdobramentos que não foram previstos.

Para essa autora, constitui ainda um conjunto de técnicas e instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento e que podem ser aplicados aos diferentes tipos de discursos, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens” (BARDIN, 2011, p.42). Baseia-se na inferência do pesquisador sobre o que é comunicado por meio de diferentes formas de comunicação (BARDIN, 1977, p.30), a saber:

- *Código linguístico*: escrito e oral;
- *Código icônico*: sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, etc;
- *Outros códigos semióticos*: o que não sendo linguístico ou icônico, mas portador de significados (e.g., comportamentos, sons, sinais patológicos, objetos, dentre outros).

Para a realização da Análise de Conteúdo das entrevistas utilizou-se o método de análise por categorias temáticas. Esse tipo de método consiste em identificar a incidência da repetição de uma ideia ou palavra, visando encontrar

as suas significações por meio de indicadores que lhe estão relacionados. Sendo assim, cumprir-se-á as três etapas do procedimento, a saber: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) e o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011). Na primeira etapa realizou-se uma leitura inicial dos resultados das entrevistas, procurando identificar os pontos em comum nas falas, gerando as primeiras hipóteses interpretativas. Na segunda etapa, resultante de uma segunda leitura do material coletado, definiu com mais precisão as categorizações, buscando identificar as semelhanças e diferenças entre os resultados das entrevistas, para, no final, proceder o reagrupamento e as interpretações finais.

Bardin (2011) sistematiza a análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A etapa da pré-análise constitui-se na organização dos dados para que o pesquisador operacionalize as ideias iniciais. O objetivo principal é formular hipóteses ou proposições para a composição de indicadores para a interpretação final. Nessa fase, ainda é realizada a preparação do material, que, no caso de entrevistas gravadas, por exemplo, poderá ser transcrito ou ter suas gravações conservadas para facilitar a manipulação da análise (BARDIN, 2011).

A segunda etapa, que trata da exploração do material, consiste no processo de sua codificação, ou seja, na transformação dos dados brutos do texto, por meio de recorte, aglomeração e/ou enumeração, de forma a possibilitar a representação do conteúdo e sua interpretação (BARDIN, 2011).

Na última etapa, são realizados o tratamento e o exame dos resultados brutos para torná-los significativos e válidos. É a fase em que o pesquisador sintetiza e destaca as informações para análise em um nível maior de abstração, fazendo uso da intuição e da investigação crítica e reflexiva (BARDIN, 2011).

## 5.2 Lócus da Pesquisa

Depois do tema da pesquisa definido, é preciso ainda ser mais preciso e delimitado. Para ajudar nesta etapa, podemos estabelecer alguns critérios para a delimitação do tema.

“ Um primeiro critério é o *espacial*”[...] (GIL, 2004, p. 162). Por ser a pesquisa social eminentemente empírica, é preciso delimitar o lócus da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre. Certo é que o parâmetro espacial escolhido implicará no resultado dos dados obtidos e nas conclusões do estudo.

“Outro critério de delimitação é o *temporal*”[...] (GIL, 2004, p. 162), isto é, o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. Podemos definir a realização da pesquisa situando nosso objeto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenômeno.

A população consiste na definição de *quem* será objeto da pesquisa. Este *quem* pode se referir a um conjunto de empresas, ou aos pacientes sob determinado procedimento clínico ou ainda a sujeitos que serão indagados acerca de seus comportamentos ou visão de mundo (exemplo, os praticantes de uma determinada religião). A população do estudo dependerá, obviamente, da área de conhecimento na qual ele se insere e no propósito de cada pesquisa. Diante desses critérios, tratemos então de definir o nosso campo de observação, visando elaborar um projeto assentado sobre tema consistente e preciso. (GIL, 2004, p.162).

### 5.2.1 A Universidade do Estado da Bahia

Criada no ano de 1983 “sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura” pela Lei Delegada nº 66, de 1º de junho de 1983, autorizada a funcionar pelo Decreto nº 92.937, de 17 de julho de 1986 e reconhecida pela Portaria ministerial nº 909, de 31 de julho de 1995. Como foi criada sob forma de autarquia, a Uneb é mantida pelo governo do



estado da Bahia e, portanto, é submetida aos regulamentos e ordenamento jurídico do Estado da Bahia.

O grande diferencial da Uneb em relação as demais instituições estaduais de ensino superior do estado da Bahia, reside no fato da uneb ser uma instituição multicampia. Sobre esse respeito Edivaldo Boaventura diz que:

A constituição Federal de 1988 consagrou a organização multicampia quando dispôs que as universidades públicas descentralizarão suas atividades, de modo a estender suas unidades de ensino superior às cidades de maior densidade populacional. Isso é o que a UNEB está fazendo. Cresce no espaço atingindo centros urbanos importantes como Paulo Afonso, Barreiras, Jacobina, Itaberaba, Serrinha. E cresce no tempo quando assume a herança telúrica de Canudos e a negritude. (BOAVENTURA, 1998, p.248).

Para Edvaldo Boaventura (2009), um dos principais estudiosos da história da educação superior na Bahia, a UNEB nasceu comprometida com a história da Bahia, com a formação dos territórios de identidade, com a diversidade de sua gente e com as suas mais variadas cores, o que significa que a Instituição foi criada com uma proposta de interiorizar a educação superior no Estado, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para dar inicialmente conta da necessidade de formação de professores para todos os níveis e tipos de ensino. Dessa forma, a UNEB já nasceu como um projeto de universidade multicampi.

A UNEB reúne atualmente 29 departamentos, distribuídos em 24 campus, presente em 23 cidades importantes do estado da Bahia e com inserção em 18 territórios de identidade, de um total de 27 que compõe o estado. Esses dados fazem dessa instituição ser a maior universidade multicampia do Norte/Nordeste, encontrando paralelo apenas na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita (UNESP).

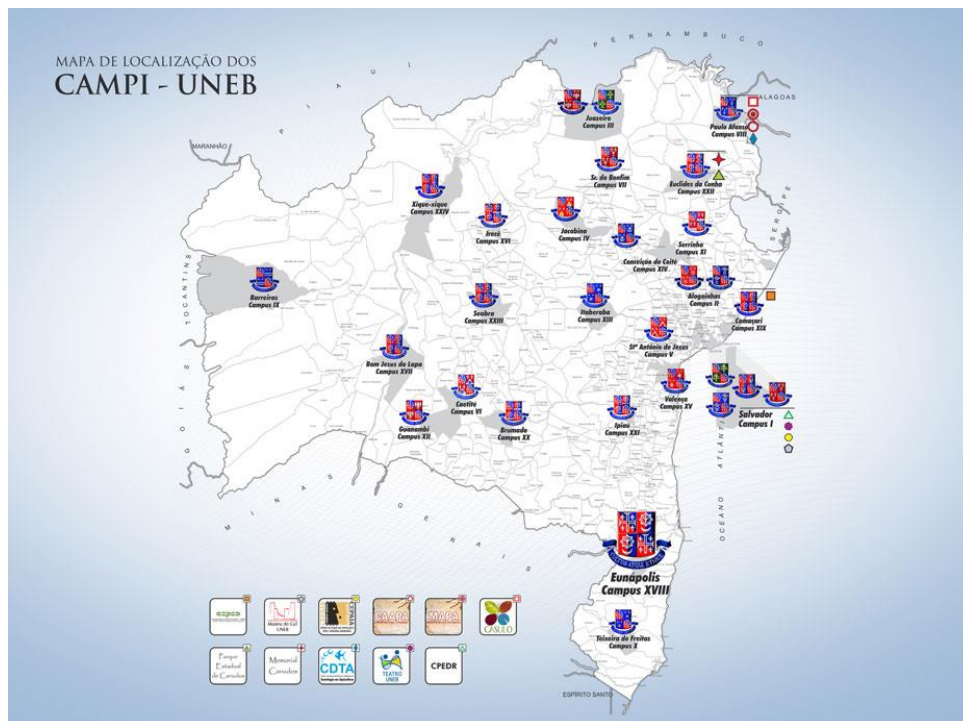
Os mapas reproduzidos a seguir, mostram a atual disposição dos Territórios de identidade do estado da Bahia e a distribuição dos campi da UNEB.

Figura 05 – Mapa dos Territórios de Identidade do estado da Bahia



Fonte: CEDETER, 2011.

Figura 06 – Mapa de Localizações dos Campi da UNEB



Fonte: UNEB, 2012.

Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos e habilitações, nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos 29 Departamentos. Vale destacar, o expressivo crescimento na oferta de cursos *stricto sensu* (mestrados e doutorados) nos últimos anos, em Salvador e outras cidades, promovendo a interiorização da pós-graduação pública, gratuita e de qualidade. O quadro 09 mostra a relação das cidades em que a Uneb está presente e quais os departamentos estão instalados em cada uma.

Quadro 09 – Localização dos campi e distribuição dos departamentos da UNEB

CAMPUS	LOCAL	DEPARTAMENTOS
I	Salvador	Ciências Humanas, Educação, Exatas e da Terra, Ciências da Vida.
II	Alagoinhas	Ciências Exatas, Ciências da Terra e Educação
III	Juazeiro	Tecnologia, Ciências Sociais e Ciências Humanas
IV	Jacobina	Ciências Humanas
V	Santo Antônio de Jesus	Ciências Humanas
VI	Caetité	Ciências Humanas
VII	Senhor do Bonfim	Educação
VIII	Paulo Afonso	Educação
IX	Barreiras	Ciências Humanas
X	Teixeira de Freitas	Educação
XI	Serrinha	Educação
XII	Guanambi	Educação
XIII	Itaberaba	Educação
XIV	Conceição do Coité	Educação
XV	Valença	Educação
XVI	Irecê	Ciências Humanas e Tecnologias
XVII	Bom Jesus da Lapa	Ciências Humanas e Tecnologias
XVIII	Eunápolis	Ciências Humanas e Tecnologias
XIX	Camaçari	Ciências Humanas e Tecnologias

XX	Brumado	Ciências Humanas e Tecnologias
XXI	Ipiaú	Ciências Humanas e Tecnologias
XXII	Euclides da Cunha	Ciências Humanas e Tecnologias
XXIII	Seabra	Ciências Humanas e Tecnologias
XXIV	Xique-Xique	Ciências Humanas e Tecnologias

Fonte: [www.uneb.br](http://www.uneb.br)

Além dos Campi, a UNEB está presente na quase totalidade dos 417 municípios do estado, por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, que beneficiam milhões de cidadãos baianos, a maioria pertencente a segmentos social e economicamente desfavorecidos e excluídos. Alfabetização e capacitação de jovens e adultos em situação de risco social; educação em assentamentos da reforma agrária e em comunidades indígenas e quilombolas; projetos de inclusão e valorização voltados para pessoas deficientes, da terceira idade, GLBT, entre outros, são algumas das iniciativas que aproximam a universidade da sociedade.

Um aspecto que considero relevante para o estudo em questão, refere-se ao que consta no Regimento Geral da instituição, sobre a multiplicidade de órgãos com poderes de decisão. Tal estrutura é composta por: 1- órgãos da Uneb, deliberativos da Administração Superior – Conselho Universitário (CONSU); Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE); Conselho de Administração (CONSAD) (Art. 8º, § 1º); 2- órgão executivo da Administração Superior – Reitoria (Art. 8º, § 2º); 3- órgãos deliberativos da Administração Setorial – Conselhos de Departamento; Colegiados de Curso (Art. 8º, § 3º); e 4- órgão executivo da administração setorial, as Diretorias de Departamentos (Art. 8º, § 4º).

Essa multiplicidade de órgãos pode provocar uma sobreposição de decisões, gerar morosidade, dentre outros aspectos que podem interferir no processo de gestão. Sobre esse aspecto, Zabalza (2002) nos provoca, quando diz que:

Como se multiplicam os órgãos de tomada de decisões, e como essas decisões estão submetidas aos interesses individuais de apoio e rejeição dos grupos organizados, qualquer escolha implica inacabáveis discussões e esgotantes processos de busca de consenso ou acordo majoritário. As decisões acabam sendo enfraquecidas, e qualquer tipo de mudança torna-se praticamente impossível (ZABALZA, 2002; p. 75).

A universidade no molde de multicampia, com a diversidade de territórios, cada um com sua dimensão social, econômica e cultural, torna ainda mais desafiadora a missão de ser gestor e montar toda uma organização que atenda os campi em suas necessidades administrativas, financeiras, estruturantes e principalmente que corresponda a esse novo sentido atribuído a universidade, como: as transformações ocorridas no cenário em que está inserida, o sentido formativo da instituição e a estrutura da organização e a dinâmica do funcionamento das universidades enquanto instituição. (ZABALZA, 2002). Considerar essas características do projeto institucional da UNEB, no sentido de seu modelo multicampi, se constituirá num elemento importante para avançar na compreensão de suas formas de fazer a gestão de pessoas procurando identificar seus desafios, dificuldades ou práticas inovadoras para que a Universidade possa alcançar os seus objetivos

### **5.2.2 PGDP – Desenvolvendo capital Humano**

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas e organizações, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz. (GIL, 2006).

Partindo do pressuposto apresentado, é que se deu a escolha da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) para fazer parte desse estudo. A PGDP é um órgão administrativo ligado à Reitoria, e tem por

finalidade administrar o quadro de pessoal da Universidade, através de várias atividades, como as que envolvem contratação, programas de treinamento e desenvolvimento, gestão de benefícios, entre outras, conforme o novo Estatuto e Regimento Geral da UNEB, aprovado pela Resolução nº 864, publicado no Diário Oficial do Estado, de 20 de novembro de 2011, a PGDP é definida da seguinte forma:

Art. 50. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de **gestão e desenvolvimento de recursos humanos**. (UNEB, 2013, p.111, grifo nosso)

A criação de uma Pró-Reitoria específica para a de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas teve como fato motivador a valorização dos indivíduos que, no dia-a-dia, são responsáveis pelo pleno funcionamento da Universidade. Assim, este órgão conta com uma estrutura própria que lhe permite intensificar e ampliar os investimentos da instituição para a capacitação de pessoal e implementação de novos projetos na área de RH.

Aos quatro dias do mês de janeiro do ano de 2010 a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas iniciou suas atividades. Desde então desenvolve trabalhos para solucionar os entraves relacionados aos processos de Insalubridade, Alteração de Regime de Trabalho, Promoção e Progressão Docente, entre outros. Integrando suas responsabilidades, podemos destacar as seguintes atribuições:

- Definir políticas e estratégias de Recursos Humanos;
- Desenvolver atividades inerentes a qualificação e capacitação dos servidores;
- Gerenciar a vida funcional do quadro docente e técnico-administrativo;
- Efetuar registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado, com objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas da instituição;

- Executar ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor.

Na definição de sua identidade institucional que é divulgado por meio do site <http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>, estão propostas as seguintes definições:

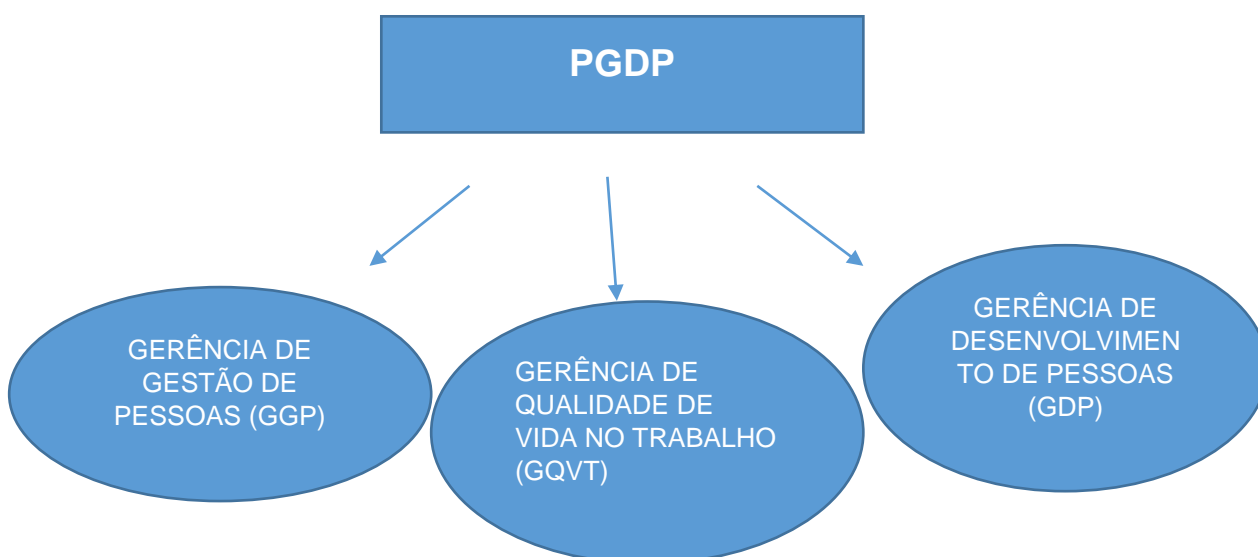
**MISSÃO** – Exercer a gestão de pessoas na Universidade através da obtenção, preservação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, voltada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, buscando direcionar a aplicação eficaz desses recursos às metas institucionais e observando os princípios da administração pública, em benefício da sociedade.

**VISÃO** – Ser um setor de excelência em gestão e desenvolvimento de pessoas e de referência em atendimento ao servidor público, norteadada pela eficiência, modernização tecnológica, humanização e ética.

**VALORES**- Ética; Respeito aos direitos dos servidores; Responsabilidade social e solidariedade humana; Gestão transparente e comprometida com a política institucional; Competência diante dos desafios.

A PGDP possui a seguinte estrutura:

Figura 07 - Organograma da PGDP



Fonte: Elaboração própria.

Após discorrer sobre o processo de gestão realizado pela UNEB, faz-se necessário entender os desafios que esse processo apresenta considerando a multicampia que caracteriza a Universidade e, dentro desse processo, pretende-se a seguir, discutir e elaborar estratégias de como a liderança dos gestores universitários e a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências podem contribuir com subsídios para a eficiência e eficácia da gestão, considerando as perspectivas dos sujeitos envolvidos, bem como a melhoria dos resultados apresentados pela Instituição.

### **5.3 Sujeitos da Pesquisa e Fontes de Dados**

Definiu-se como público alvo desta pesquisa, 08 gestores da Universidade do Estado da Bahia que compõem a Pró Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas PGDP do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, localizado na cidade de Salvador- Bahia.

Essa escolha foi feita levando em consideração o fato de que a Pró-Reitoria é o setor responsável pela formação dos gestores da universidade e estudos sobre gestão, liderança universitária, respectivamente. Dessa forma, achou-se conveniente que a análise da metodologia do Coaching para o desenvolvimento de Liderança como proposta de Formação a ser implementado no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), fosse feita pelas pessoas que são responsáveis pela elaboração e aplicação das formações, capacitações e treinamento dos gestores universitários da UNEB.

Para o desenvolvimento do estudo foram utilizados três tipos de fontes principais: (a) fontes documentais, constituídas por documentos institucionais (PDI, Plano de ações prioritárias, Resolução 680/2009 que cria a PGDP, Estatuto e Regimento da UNEB, entre outros), (b) realização da formação, conversas e entrevistas com gestores; e (c) consulta aos sites institucionais.

Visando preservar a identidade dos participantes da pesquisa, identificamos os sujeitos representantes dos gestores como G1; G2; G3; G4; G5;



G6; G7 E G8. O Quadro 10 traz as informações do perfil dos sujeitos entrevistados.

*Quadro 10- Perfil dos entrevistados*

SUJEITOS	SÍNTESE DO PERFIL
G1	Graduação em Letras Vernáculas e Comunicação Social, com especialização em Gestão Estratégica de Pessoa. Faz parte do quadro de servidores efetivos da Uneb desde 2012 e atua na PGDP desde então. Atua como técnico administrativo, no setor de capacitação e instrutor interno do Poder Executivo do Estado.
G2	Graduação em Economia; faz parte do quadro de servidores da Uneb desde 2012. Atua como subgerente de seleção docente.
G3	Graduação em Analista de Sistemas. Faz parte do quadro de servidores efetivos da Uneb desde 2014. Faz parte da equipe da PGDP, como Técnico Administrativo, após 5 meses de sua entrada na Universidade.
G4	Graduação em Ciências Contábeis. Especialista em Gestão de pessoas e gestão governamental. Faz parte do quadro de servidores da Uneb desde 2011 e atua na PGDP desde a sua entrada na Universidade.
G5	Graduação em Letras
G6	Graduação em Serviço Social. Possui especialização em sociologia urbana e mestrado em Desenvolvimento e Gestão social. Atua na Uneb desde 1990 e na PGDP desde 2014 integrando a equipe de gerência de desenvolvimento de pessoas.
G7	Graduação em Medicina Veterinária
G8	Graduação em Administração. Pós-graduação em gestão por projetos. Possui vínculo efetivo na Uneb desde 2013 e atua na PGDP desde então. Função atual : Subgerente de projetos

O quadro abaixo, mostra o panorama dos procedimentos metodológicos adotados nesse estudo.

*Quadro 11 – Resumo dos procedimentos metodológicos*

Enfoque da Pesquisa	Estudo qualitativo e exploratório. Pesquisa participante;
Seleção da Amostra	Oito participantes que compõem a PGDP foram selecionados de forma aleatória.
Critérios para a Seleção dos Participantes	Ser servidor da Uneb e está lotado na Pro Reitoria de Gestão de Pessoas.
Técnica de Coleta de dados	Questionários, entrevistas semi estruturadas e observação direta.
Técnica de Análise de dados	Análise de conteúdo das entrevistas, utilizando a técnica de categorização de dados com base em referenciais teóricos.

Fonte: elaborado pelo autor

#### **5.4 Procedimentos da Pesquisa e Análise dos Resultados**

As etapas deste trabalho conforme serão detalhadas em seguida, seguiram o seguinte roteiro: (I) Análise documental, cujo objetivo foi fazer um apurado nos documentos que direcionam as atividades gestoras com o fim de verificar as ações com foco na formação dos gestores e implementação de gestão por competências (II) sensibilização dos gestores para a participação do projeto de pesquisa. Nessa etapa, foi mostrado os objetivos do referente trabalho, a importância de dialogar e refletir sobre o desenvolvimento de liderança e implementação de gestão por competências na Uneb e a necessidade da participação dos gestores nesse processo para a construção de um modelo formativo (III) realização da formação com os 08 gestores selecionados. Foram realizados 05 encontros, com duração média de 03 horas cada, e (IV) a etapa da avaliação da eficácia e eficiência da

formação e das temáticas abordadas, por meio de questionários em plataforma on-line.

#### 5.4.1 Análise Documental

O intuito da análise documental nesse estudo é mostrar como a Universidade do Estado da Bahia tem se organizado normativamente no âmbito da gestão de pessoas e em especial no que diz respeito à formação dos gestores e a política de implementação da Gestão por Competências.

A primeira análise realizada se deu através dos documentos oficiais da Instituição, como PDI 2013 a 2017, Plano de ações Prioritárias ( Reitoria 2014 – 2017), Plano de Metas 2016 – 2017, Estatuto e Regimento Geral da Uneb, aprovado pela resolução nº 864, e sites institucionais, como: [www.uneb.br](http://www.uneb.br) e <http://www.uneb.br/pgdp/a-pro-reitoria/>.

Segundo o novo **Estatuto e Regimento Geral da UNEB**, aprovado pela Resolução nº 864, publicado no Diário Oficial do Estado, de 20 de novembro de 2011, a PGDP é definida da seguinte forma:

Art. 50. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de **gestão e desenvolvimento de recursos humanos**. (UNEB, 2013, p.111, grifo nosso)

O mesmo documento trata das atribuições e competências da PGDP e as define da seguinte forma:

Art. 51. Compete à PGDP:

- I - Normatizar, gerir, orientar, organizar e executar as atividades relativas à administração de pessoas;
- II - Gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes ao incentivo funcional, afastamento docente para cursos de pós-graduação, incentivo à produção científica, técnica, artística e outros pertinentes;

III - Propor, elaborar, orientar e acompanhar a aplicação da legislação interna e externa e as instruções de procedimento relativas aos direitos e deveres dos servidores;

IV - Planejar, coordenar e executar as atividades de seleção docente e de pessoal técnico-administrativo, em regime de colaboração com as pró-reitorias acadêmicas e demais órgãos da Universidade;

**V - Planejar, estrategicamente, o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativo da Universidade;**

VI - Analisar os processos de movimentação, promoção e progressão funcional nas carreiras docente e técnico-administrativo, para encaminhamento à Reitoria;

VII - Encaminhar ao Gabinete do Reitor processos de designação e nomeação de docente, técnico-administrativo e provimento temporário;

VIII - Gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à ampliação e redução de carga horária de docente e técnico-administrativo;

IX – Gerenciar e acompanhar a tramitação de processos referentes à concessão e cancelamento de tempo integral com Dedicção Exclusiva;

X - Planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores;

**XI - Propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais; e,**

XII - Exercer outras atividades correlatas. (UNEB, 2013, P. 111-112, grifos nosso)

É notório observar que das doze atribuições destinadas a Pró reitoria de Gestão de Pessoas, apenas dois incisos, o V e XI estão relacionados com o desenvolvimento do servidor, sendo que o inciso V vai ao encontro da política de Gestão por Competências já discutido anteriormente no aspecto de selecionar e direcionar os servidores da universidade em concordância com as competências que estes possuem e as competências que precisam ser entregues para a realização das atividades de cada setor. E o inciso XI que indica a responsabilidade e necessidade da PGDP elaborar e implementar programas de formação para os servidores, como o enfoque em estar integrado com a gestão de desempenho e obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando atingir os objetivos institucionais.

**O plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2013-2017)** de acordo com a descrição feita é o documento que mais completamente expressa a

identidade da universidade, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, missão que se propõe, diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e atividades acadêmicas que se pretende desenvolver. A sua elaboração foi feita através de um Grupo de Trabalho formado por servidores da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), da Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional (SEAI), da Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI) e da Comissão Própria de avaliação (CPA) que realizou estudos, levantamentos e proposições de metodologias e de cronogramas para subsidiar o processo de revisão e atualização. As metas contidas no plano foram distribuídas por eixos de acordo com o quadro abaixo:

*Quadro 12: Metas PDI / UNEB 2013 - 2017*

EIXO	ÁREA	Nº DE METAS
Política para área acadêmica	Ensino de graduação	29
	Pesquisa, Ensino de pós-graduação e Inovação	27
	Extensão	21
	Educação à Distância	25
Ações Afirmativas	Gênero e Sexualidade, Questões raciais e acessibilidade	21
Assistência Estudantil	Assistência Estudantil	29
Políticas para área meio	Gestão eficiente, descentralizada e transparente	25
	Modernização	
	Infraestrutura	35
	Internacionalização	22
	Corpo Docente, Técnico Administrativo, Corpo Discente, Sistema de Bibliotecas	21
	Serviço médico odontológico	30
	Editora	22

Avaliação Institucional	Avaliação institucional	28
-------------------------	-------------------------	----

Fonte: elaborado pelo autor

O plano possui cerca de aproximadamente 300 ações. Destas, apenas duas ações se referem à formação de gestores e/ou técnicos administrativos da universidade. São elas respectivamente, as de número 19 e 03 do eixo Política para área acadêmica, da área de Ensino de Graduação e Educação à distância:

**Meta Prioritária 19:** Realização de encontros, eventos e curso de formação de Coordenadores de Curso, parte deles através dos Fóruns das Áreas de Conhecimento.  
**Objetivo:** Qualificar a gestão acadêmica da graduação no âmbito dos colegiados de curso, através da formação contínua, e em serviço, dos seus Coordenadores. " (PDI, 2013).

**Meta Prioritária 03:** Construção e desenvolvimento de Política de Formação, para técnicos universitários, docentes e discentes na área de educação a distância.  
**Objetivo:** Promover a autonomia tecnológica nas atividades acadêmicas e administrativas, contemplando ainda as áreas de tecnologias e linguagens tecnológicas, provimento de infraestrutura tecnológica e desenvolvimento de objetos de aprendizagem. (PDI, 2013).

Como se pode perceber, parece que há pouco entendimento sobre o papel que a formação dos gestores e técnicos ocupam no plano de gestão da universidade. Só após compreendermos esse papel, é que avançaremos na discussão sobre as formas e políticas implementadas de fazer a gestão de pessoas, procurando identificar seus desafios, dificuldades ou práticas inovadoras para que a Universidade possa alcançar os seus objetivos.

**O Plano de Metas da Gestão** foi elaborado em 2016 com a finalidade de guiar as ações da Universidade nos próximos dois anos a partir de sua elaboração. As metas apresentadas representam as prioridades da gestão que o elaborou e resultaram das discussões internas em cada área específica de atuação e da escuta das demandas da comunidade acadêmica, decorrente principalmente de fatores relacionados à otimização da qualidade do gasto e à

redução de custos, por meio de maior racionalidade no uso dos recursos disponíveis, e à necessidade de uma contribuição mais significativa para a solução dos diversos problemas enfrentados pela Universidade.

O plano de Metas da Gestão 2016 – 2017, conta com 05 eixos, sendo que para cada eixo, foram elaboradas metas para a reitoria, vice-reitoria e pró reitorias a serem desenvolvidas de acordo com o âmbito da atuação de cada departamento. Os eixos contidos no plano, são: I- Formação cidadã e profissional, II- Produção e difusão do conhecimento, III- Acesso e Permanência com qualidade, IV-Articulação entre universidade e sociedade e V- democratização, descentralização e transparência. Na análise realizada, foram encontradas apenas três metas referentes à formação de gestores e/ou técnicos da universidade e nenhuma meta do plano especifica algo sobre implementação da Gestão por Competências na Instituição, nem tampouco, evidenciam quais seriam as temáticas abordadas na formação. As metas encontradas foram:

- 1- **“Cursos de aperfeiçoamento para servidores” e “ cursos de especialização para servidores”**, contidas no eixo Formação cidadã e profissional, sob responsabilidade da PGDP.
- 2- **“Apoio a formação de Gestores da Universidade”**, do eixo Democratização, Descentralização e Transparência, sob responsabilidade da Vice-Reitoria.

A temática Gestão por Competências foi abordada no **Plano de Ações Prioritárias (PAP)**. Interessante observar, é que esse plano foi elaborado antes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e elaborado com ampla participação da comunidade acadêmica e aprovado nos Conselhos Superiores. O objetivo do PAP era apresentar à comunidade acadêmica ações consideradas prioritárias e que poderiam ser ampliadas depois dentro do PDI. O PAP foi organizado seguindo a estrutura de 05 eixos: I- Formação cidadã e profissional, II- Produção e difusão do conhecimento, III- Acesso e Permanência com qualidade, IV-Articulação entre universidade e sociedade e V- democratização, descentralização e transparência. No eixo Formação cidadã e profissional, na página 32, encontra-se o planejamento para implementação de Gestão por Competências na Uneb. De acordo com o plano, seria elaborado um programa, intitulado: Gestão de Pessoas por Competências e Mais qualidade no serviço público. Dentre os objetivos, podemos destacar a otimização da qualidade no

atendimento público através da consolidação da gestão de pessoas. Como ação do programa, destaca-se a elaboração e implementação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências, a ser desenvolvido pela PGDP

O que chama atenção nessa análise, é o fato de Gestão por Competências ser mencionada como ação prioritária, com objetivos traçados, metas e ações planejadas nesse plano, e, no entanto, nos demais planos que inclusive aborda um maior número de metas e ações, a temática não foi sequer mencionada.

Com relação aos aspectos abordados, a Formação dos Gestores da Universidade e a implementação de Gestão por Competências, pode-se perceber que a política de Formação para os gestores e demais servidores ainda é uma dimensão que necessita de atenção e de melhor elaboração de políticas de gestão e de condições para sua implementação.

#### **5.4.2 Sensibilização dos Gestores**

Após realizar a pesquisa documental e verificar a baixa incidência do aspecto relativo à formação dos gestores, com destaque ainda mais preocupante sobre a falta de registros no que concerne à implementação sobre gestão por competências nos planos diretivos da gestão da universidade, me senti ainda mais confiante e mais convicto da necessidade de se discutir com os gestores, a formação dos gestores, tanto no aspecto quantitativo, como qualitativo e que abordem às temáticas que irão contribuir com o desenvolvimento de competências na instituição.

A primeira reunião aconteceu no dia 09 de novembro de 2017, na sala da Pró-reitora da PGDP, com a presença da Pró-Reitora e outros 04 gestores que compõem o quadro do departamento. A reunião foi muito produtiva, onde tive a oportunidade de apresentar o projeto de pesquisa, explanar sobre os objetivos que o projeto pretende alcançar e em especial mostrar os benefícios que a PGDP terá em participar da discussão, do envolvimento num modelo de formação com metodologias inovadoras para o ambiente universitário.



Todos os gestores explanaram sobre a necessidade que a Universidade possui de ampliar a oferta de formações voltadas para gestores, e destacaram a necessidade de se planejar para elaborar um plano de implementação de Gestão por Competências na Uneb. Durante a reunião, a Pró-reitora foi muito receptiva, agradeceu a parceria, destacou a importância do GESTEC na melhoria dos processos de Gestão da Uneb, bem como, já designou aos servidores gestores presentes na reunião, que providenciassem e colaborassem com todos os meios necessários para que a formação proposta fosse realizada da melhor forma possível. Foi definido nesse dia, os nomes dos participantes e os critérios de escolha, sendo que estes deveriam ser membros da PGDP, lotados em funções de seleção, treinamentos e gerenciamento de carreiras e que a adesão à participação obedecesse ao critério de voluntariado, e não de imposição, para que houvesse uma construção de conhecimentos, com vistas a buscar soluções para as problemáticas levantadas, e principalmente para que os sujeitos não fossem “sujeitos da pesquisa”, apenas com postura passiva, mas que assumissem uma postura crítico-reflexiva, cuja participação fosse contextualizada com a busca de respostas às suas necessidades.

Estabelecido os critérios, ficou definido os dias, horários e local onde as formações seriam realizadas, sendo definidos os dias 27/11/2017, 6,7,12 e 14/12/2017, no SAC servidor DDE – Boca do Rio, sendo que o dia 14/12/2017, o local definido foi a sala 6 do prédio de pós-graduação da Uneb, campus I.

#### **5.4.3 Formação: utilizando a metodologia Coaching para desenvolver liderança e implementar a Gestão por Competências.**

Essa parte da pesquisa foi planejada de forma minuciosa, utilizando das metodologias do Coaching como ferramenta principal da formação, com foco no desenvolvimento da liderança e das competências necessárias à função do gestor. Embora o foco dessa pesquisa esteja voltado ao desenvolvimento de competências organizacionais, dividi a formação em duas partes: a primeira, resolvi trabalhar os aspectos focado no âmbito da dimensão pessoal do gestor, utilizando as ferramentas do coaching life. Após a realização da primeira parte,

o trabalho deu continuidade com a atenção voltada para os aspectos organizacionais, por meio de ferramentas voltadas para identificação de situações pertinentes à instituição e aos desafios dos gestores. Os encontros foram organizados em 10 sessões, divididos em aproximadamente 5 dias. Cada sessão, teve duração de aproximadamente três horas em média, com assuntos previamente selecionados e planejados de acordo com a concepção teórica do presente estudando e visando atingir aos objetivos já explicitados. Na maioria das sessões foram utilizadas mais de uma ferramenta do coaching, além do uso de dinâmicas ou jogos. Cada encontro iniciava com acolhida aos participantes, utilizando recursos como vídeos, músicas ou dinâmicas de acolhimento. Ao final de cada encontro, eram realizadas as rodas de conversas e entrevistas com o objetivo de compreender as percepções, os entendimentos e as opiniões de cada participante. Segue abaixo a descrição do planejamento e de algumas discussões e reflexões provocadas durante as sessões:

#### *A – Primeiro Encontro*

O primeiro encontro é sempre marcado por expectativas, ansiedades, devido ser o momento de encontrar com os participantes, apresentar-me como pesquisador, explicar-lhes o objetivo da pesquisa, a metodologia a ser utilizada, bem como ressaltar a importância do voluntariado e da permanência dos mesmos durante todo o período estipulado à realização da mesma.

Antes de iniciar as ferramentas e as sessões do Coaching, foi realizado uma dinâmica de apresentação para que cada um além de falar seu nome, trajetória profissional, relatasse às suas expectativas em relação a formação que estava sendo proposta e seus conhecimentos prévios sobre o processo de coaching, já servindo como base de dados para a pesquisa. Em seguida, houve uma exposição para abordar, com o intuito de esclarecer e definir conceitos, os seguintes assuntos: Gestão Universitária, Gestão por Competências, Liderança e Coaching no cenário atual.

Ainda nessa primeira sessão, foram utilizadas as seguintes ferramentas do Coaching:

- **Ferramenta dos Resultados Esperados**
- **Missão**

- **Valores**

Após a realização de cada atividade, foi promovido um momento para a discussão e análise das ferramentas. Na primeira ferramenta, a análise foi em cima da necessidade de cada participante ter uma meta ou objetivo de vida e ao definir qual seria, analisar os fatores motivadores para o objetivo, o grau de comprometimento e de responsabilidade para atingi-lo. Essa ferramenta foi bem interessante, porque embora tenhamos muitos sonhos, metas e objetivos, quando se pede para escrever, apresenta-se a priori, uma dificuldade em registrar e materializar o que costumeiramente fica no imaginário. No grupo em análise, foi solicitado aos participantes que evitassem as descrições de sonhos, tipo: ser feliz, ter muita saúde, explicando-lhes que isso é consequência de ações que fazemos para obtermos tais resultados. Após o sonho construído ou elaborado, as demais partes da ferramenta trazem os sujeitos para refletirem e construírem os passos que dão lucidez, clareza e poder de realização ao sonho. É uma ferramenta que ao meu ver, é capaz de trazer à tona a proatividade dos envolvidos, fazendo-os planejarem e se perceberem como condutores da sua vida e das suas realizações, sejam elas pessoais e profissionais.

A segunda ferramenta trabalhada nesse encontro abordou uma das principais necessidades de todas as pessoas, que é entender e compreender o verdadeiro sentido de sua vida e ter plena consciência de qual caminho está trilhando, seja na vida pessoal e/ou profissional. A ferramenta que teve como objetivo definir a missão, levou um tempo a mais além do planejado, devido as dificuldades e a falta de prática que temos em pensar sobre esses aspectos da nossa vida.

A terceira e última ferramenta do I encontro, abordou a importância de descobrirmos ou definirmos os valores que direcionam as ações tomadas. A ferramenta que aborda os valores, distinguiu a necessidade de diferenciarmos valores de crenças, sendo que os valores são mais do que apenas eu acredito, mas sim, estão intimamente ligados aos comportamentos que tenho diante daquilo que professo acreditar.

A intenção do primeiro encontro era de provocar uma reflexão sobre quais atitudes e comportamentos cada um possui, analisar se a missão e os valores de vida estão adequados ou não aos objetivos que cada um traçou e às funções

e/ou comportamentos que são exercidas e em especial, refletir sobre o modo de vida, os comportamentos que devem ou não permanecer no cotidiano de cada um. Houve também a preocupação em deixá-los motivados para participarem do segundo encontro. Para isso, ficou combinado que cada participante fizesse com base nas reflexões e descobertas que haviam sido feitas sobre as metas, a missão e os valores de cada um, a construção de uma linha do tempo, que projetasse uma visão de futuro até o ano de 2028, elencando o que gostariam de estar fazendo, como gostariam de estar na vida, pelo que gostariam de ser reconhecidos, dentre outros aspectos abordados.

Foto 01: Entendendo o que é gestão por competências e liderança



Foto 02: Ferramenta dos resultados esperados



### *B – Segundo Encontro*

O segundo encontro, foi dividido em duas partes: a primeira ainda voltado para o autoconhecimento e a segunda, para os aspectos organizacionais. Dessa forma, foram utilizadas mais de uma ferramenta, para que houvesse as duas abordagens propostas.

A primeira ferramenta utilizada foi sobre os **motivadores profissionais**. Essa é uma ferramenta que identifica o que o motiva e o leva ao engajamento e envolvimento das ações que cada um realiza. É uma atividade que busca mapear quais as fontes servem de motivação para cada um e assim colaborar para que cada um busque e tenha clareza das fontes que o motivam, inclusive traçando ações concretas para encontrar fontes de motivações nas ações que desenvolvem.

A segunda atividade foi trabalhar como os **vieses** que são desenvolvidos ao longo da nossa vida, podem moldar nosso pensamento e nossas ações, muitas vezes entravando os processos e a maneira como lideramos e

conduzimos nossa vida e nosso trabalho. Após a aplicação da ferramenta, foi feito uma explanação sobre cada tipo de viés e os benefícios e consequências de cada um. Cada participante analisou o viés ou vieses que possuem, agrupando a comportamentos que cada um adota no dia-a-dia.

A terceira atividade, levou mais tempo para ser concluída e foi a que provocou maiores reflexões e análises pelos participantes. Foi utilizada a ferramenta chamada **Tríade do Tempo**, de Christian Barbosa (2011). Essa ferramenta divide o uso do tempo em três esferas: importante, circunstancial e urgente. Após responderem os questionários-testes, cada participante obteve um mapa do uso do tempo. Após a identificação de cada participante no perfil quanto ao uso do tempo, mostrou-se as definições de cada perfil e o modelo considerado adequado segundo o autor. Em seguida, foi solicitado aos participantes para que registrasse quais são as atividades que são realizadas no dia a dia e em qual definição elas se enquadram. Além disso, levantou-se a discussão sobre como cada um poderia mudar seu perfil, caso não estivesse satisfeito com o que foi descoberto. Essa foi a atividade a ser feita em casa: o que é possível mudar para ajustar o uso do tempo, com o propósito de usá-lo corretamente a o meu favor? Em seguida, elaborar um plano para reorganizar e reagrupá-las, de acordo com o autor em estudo.

Foto 03: Ferramenta Motivadores Profissionais



### *C – Terceiro Encontro*

Nesse encontro, o foco foi identificar o perfil comportamental de cada participante, através da metodologia do **Perfil DISC**, que foi desenvolvida por William Moulton Marston (1928), psicólogo norte-americano, a partir da análise de quatro aspectos do comportamento humano, que estão descritos no seu livro, intitulado “ As emoções das pessoas normais”, que só foi traduzido para o português apenas no ano de 2014. Testando as preferências dos avaliados em cada etapa, a metodologia permite observar como uma pessoa age em determinada situação, dentro de um contexto específico. O termo DISC, que denomina o método, é relativo aos aspectos analisados:

- Dominance (em português, dominância), no qual são analisados o controle, o poder e a assertividade.
- Influence (influência), que se relaciona às comunicações e relações sociais.
- Steadiness (estabilidade), que se volta para a análise da paciência e da persistência.
- Conscientiousness (conformidade), no qual são analisados os aspectos relativos à estrutura e à organização.

Antes de aplicar a ferramenta do perfil DISC, cada participante recebeu um envelope contendo frases, comportamentos e atitudes de acordo com os perfis do DISC. Como o grupo selecionado, tem bastante maturidade e conhecimento entre si, a atividade foi possível de realizar, sendo que cada participante deveria relacionar uma ou mais frases e comportamentos ao participante que julgasse possuir. Essas fichas deveriam ser guardadas e somente ao final é que iriam ser utilizadas. Após a aplicação da ferramenta e a identificação de cada perfil, cada membro apresentou a avaliação realizada dos demais, e estes ao receber suas avaliações, deveriam identificar se as atribuições feitas, coincidiam com o perfil identificado pela ferramenta. Uma outra atividade, simples, que envolviam trabalho em grupo, para solucionar e cumprir uma tarefa, procurou mostrar na

prática como cada perfil se manifesta no comportamento de cada indivíduo, durante a realização de atividades corriqueiras. A atividade consistia em cada grupo escolher um representante e este ao receber as orientações do facilitador sobre como montar um cubo soma, deveria repassar aos demais do grupo as instruções, porém sem uso da fala. O cubo só poderia ser montado seguindo as orientações do membro líder. A atividade mostrou-se muito relevante, pois havíamos acabado de discutir na teoria sobre os perfis comportamentais, suas manifestações e consequências, e durante a atividade, foi possível observar nitidamente a comprovação das descrições estudadas. As discussões sobre os comportamentos observados foram bastante impactantes e enriquecedoras ao processo de análise do perfil comportamental e os impactos que tais comportamentos podem ter no grupo.

O segundo momento do terceiro encontro foi a aplicação da ferramenta chamada **SWOT** para identificar quais os pontos fortes, os aspectos a serem melhorados, oportunidades e ameaças de cada participante de acordo com seu perfil e principalmente referente ao setor em que cada um atua. Fazer uma matriz SWOT, portanto, nada mais é que identificar esses quatro itens, estudá-los bem e usá-los para administrar melhor, crescer e gerenciar possíveis crises e contratemplos. Essa ferramenta permitiu compreender e mapear o que pode ser melhor aproveitado pela equipe, especialmente o que deve ser feito com urgência nos aspectos indicados como a serem melhorados, de modo a se anteciparem e se prepararem para as possíveis adversidades que podem surgir e resolvê-las com eficiência.



Foto 04: Perfil D I S C



#### *D – Quarto Encontro*

O quarto encontro, teve duração bem maior que os demais, e o foco principal foi as descrições das competências organizacionais ou institucionais e as competências individuais. Para a primeira análise, foi dado a cada participante, uma ferramenta chamada Roda de Competências. Essa ferramenta contém um conjunto de competências necessárias ao desenvolvimento organizacional e/ou pessoal. A primeira análise feita com foco organizacional, consistia em cada participante enumerar de 0 a 10 a necessidade de cada competência da roda, para a universidade do estado da Bahia, especificamente para a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP), de modo a identificarmos quais competências são necessárias para o bom desempenho da universidade. Em seguida foram condensadas todas as competências listadas com notas acima de 5. Formada a lista das competências necessárias à PGDP, foi entregue aos mesmos, a mesma ferramenta, para que cada participante selecionasse as competências que julgavam possuir. Concluída a atividade, foi destacada de cada participante, apenas as competências que obtiveram nota acima de 5. O

passo seguinte foi examinar as lacunas entre o que julgavam necessário e o que julgavam possuir, identificando assim o gap.

A segunda atividade, de certa forma, serviu para validar a primeira. Foi distribuído a cada participante um envelope contendo diversas competências de acordo com definições de competências feitas por Leme (2015), por Thiago Dias (2012) e Carbone et al (2009). Num painel disponibilizado na sala contendo os nomes de todos os participantes, cada um ao ler uma competência, deveriam associar a quem julgasse possuí-la, não sendo obrigatório distribuir todas as competências contidas no envelope, caso não houvesse a quem atribuí-las. Foi uma ferramenta muito assertiva. De toda a formação, considero o quarto dia, o mais impactante. Primeiro, por identificar as competências que eles julgaram necessário para o trabalho da PGDP, na Uneb e depois auto avaliarem e avaliarem entre si, quais as competências que possuem e identificar o gap existente, tudo isso de modo simples, prático e fácil. Essa atividade causou bastante reflexão sobre os comportamentos de cada um, sobre as reais necessidades de capacitação, de ajustes na distribuição de atividades e de organização a priori do setor.

A terceira atividade desse dia, foi relacionar as competências identificadas na auto avaliação e na avaliação feita pelos seus pares com o perfil identificado pela ferramenta DISC e analisar se há uma relação entre eles. Após as análises, cada participante expôs as relações encontradas entre as ferramentas, e como isso impactava sua visão sobre a auto avaliação, a avaliação dos colegas e especificamente na visão sobre a organização do setor, os modos como os trabalhos são desenvolvidos e os resultados obtidos até então.

A quarta atividade foi começar a desenvolver ferramentas para exemplificar como processos de coaching podem contribuir para o desenvolvimento de competências. Seguindo as competências que foram elencadas pelo grupo como essenciais, foram elencadas algumas para que pudessem trabalhadas, dentre elas: Liderança, Planejamento, Comunicação, Trabalho em equipe, Foco em Resultados e Foco no Cliente. As atividades realizadas utilizaram de algumas estratégias de jogos e em seguida no Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), fez uso das estratégias e/ou ferramentas do Coaching.

Foto 05: Mapeamento e Avaliação de Competências



Foto 06: Mapeamento e Avaliação de Competências



### *V – Quinto Encontro*

O quinto e último encontro foi a continuação das atividades referentes às competências selecionadas a serem trabalhadas. Foram realizadas duas

atividades com jogos que abordaram as competências de planejamento, liderança, comunicação, trabalho em equipe e foco em resultados. Após a realização das dinâmicas, aplicou-se a ferramenta conhecida como **5W 2H**. Ao finalizar a ferramenta, cada participante falou sobre os aprendizados gerados na realização das atividades propostas e como a ferramenta pode ajudar no cotidiano. As entrevistas eram realizadas alternadamente, sendo algumas vezes feitas no início de cada encontro, e em outros momentos ao final do encontro.

Para finalizar a formação, agradei a cada participante pela colaboração, pela participação, pelo empenho de cada um e pela vontade que foi demonstrada para participar. Quero registrar que houve participantes que mesmo no dia do seu aniversário e sendo esta dispensada pelo trabalho, fez questão de ir ao encontro. Além disso, foi criado um grupo no aplicativo WhatsApp com o objetivo de interagir e trocar informações sobre o processo de formação, bem como dialogar sobre as reflexões e os aprendizados adquiridos. Cada participante destacou as impressões sobre os conteúdos, sobre as ferramentas e metodologias trabalhadas e em especial, sobre a possibilidade e os resultados que podem obter se adotar o modelo com o coaching para a formação dos gestores universitários. A seguir, poderemos observar os resultados obtidos.

Foto 07: Desenvolvendo competências



## **5.5 Resultados da Análise Categorial**

Por meio de uma exploração mais detalhada e aprofundada das entrevistas, diálogos provenientes das rodas de conversas e sessões de coaching, e levando em consideração o referencial teórico deste trabalho, os dados foram classificados em duas categorias: 1 – Formação dos gestores 2 - Liderança. A categoria 1 foi subdividida em 1.1 – importância, modelos e investimentos na formação dos gestores e 1.2 – formação por meio do Coaching. A categoria 2, surge da incidência maior de respostas com enfoque na liderança, sendo maior que a incidência do termo gestão por competências. Observou que o entendimento de gestão por competências é muito vinculado à liderança e que se acredita que a liderança é capaz de desenvolver as demais competências, além de demonstrar ser hoje uma das maiores necessidades da gestão pública o perfil de gestores líderes. Por isso, essa é uma categoria que possui grande significado para os participantes. As discussões dos dados foram feitas com o fim de atender os objetivos propostos e de responder à questão problema desse trabalho.

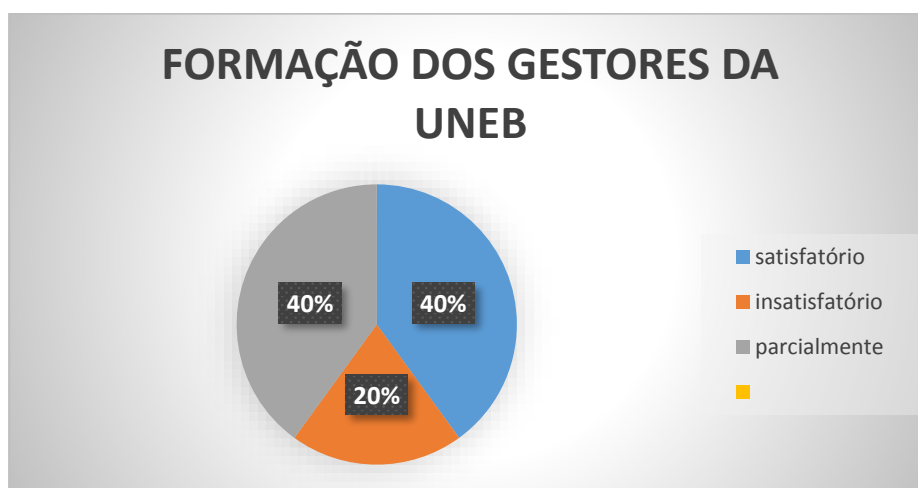
A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados do trabalho, seguindo as orientações de Bardin (2011) para análise de conteúdos e categorização. Para fundamentar melhor a análise, serão transcritos alguns trechos das entrevistas e das conversas com os participantes

### **5.5.1 Categoria 1: Formação dos Gestores**

Os dados dos questionários e as análises feitas das entrevistas realizadas durante o processo de formação, favoreceu a constatação de que a formação dos gestores, os modelos de formação adotados, as dificuldades para realizar as formações numa universidade multicampi, o preparo dos formadores, foram temas recorrentes na discussão sobre a preparação dos gestores para a implementação de Gestão por Competências. As análises nos dão uma clara visão sobre a política de formação da Uneb no contexto atual, com destaque

para o reconhecimento dos participantes de que há indícios de mudanças e melhorias, principalmente em função do trabalho que vem sendo realizado pela PGDP. A seguir, destaco algumas partes das entrevistas e dos questionários que foram aplicados, bem como também, destaco as falas de alguns participantes para que haja maior entendimento acerca dos temas discutidos.

O questionamento feito foi: A Uneb investe na formação dos gestores de modo satisfatório, atendendo às necessidades contemporâneas?



O questionamento seguinte, solicitava a quem não considerasse a formação dos gestores satisfatória, para apontar os principais fatores que dificultam a uneb de desenvolver um processo formativo plenamente satisfatório.



A análise identificou que os fatores que os participantes consideraram como insatisfatório e/ou parcialmente, são os aspectos referentes à multicampia da universidade, e segundo aspecto, a falta de formação específica para gestores, sendo que as formações são geralmente pensadas para técnicos e/ou servidores. Deve ser levado em consideração o ciclo que essa falta de formação específica para gestores retroalimenta, pois, a maioria dos gestores não possuem perfil e/ou formação adequada para a função em exercício, sendo que, na grande maioria, são docentes e muitas vezes, não tem experiência como gestores, e por não haver uma política de formação para a gestão, estes não demonstram interesse em participar de processos de formação, quando ofertados pela universidade, conforme mostra as falas dos entrevistados abaixo:

[...] eu considero que a Uneb tem investido na Formação sim. A PGDP por exemplo, sempre tem curso sendo realizado. O problema é que é muito grande o número de gestores espalhados pela Bahia. Imagine que cada campus tem seus gestores, suas necessidades, suas especificidades. É preciso planejar uma forma de atender e capacitar todos os gestores. Os custos geralmente são muito elevados, devido ao tamanho da universidade e tudo se concentrar aqui em Salvador. (G6)

Considero que já melhorou sim. Principalmente depois da PGDP, que sempre tem se preocupado com esse aspecto. Mas, ainda são insuficientes, considerando a multicampia da Universidade. É preciso dizer também que não há formações para o desenvolvimento de competências para gestores, mesmo quando estes ocupam cargos de gestão na estrutura administrativa. A maioria das formações realizadas pela própria PDGP, o público alvo ultimamente tem sido o corpo técnico da universidade (G1)

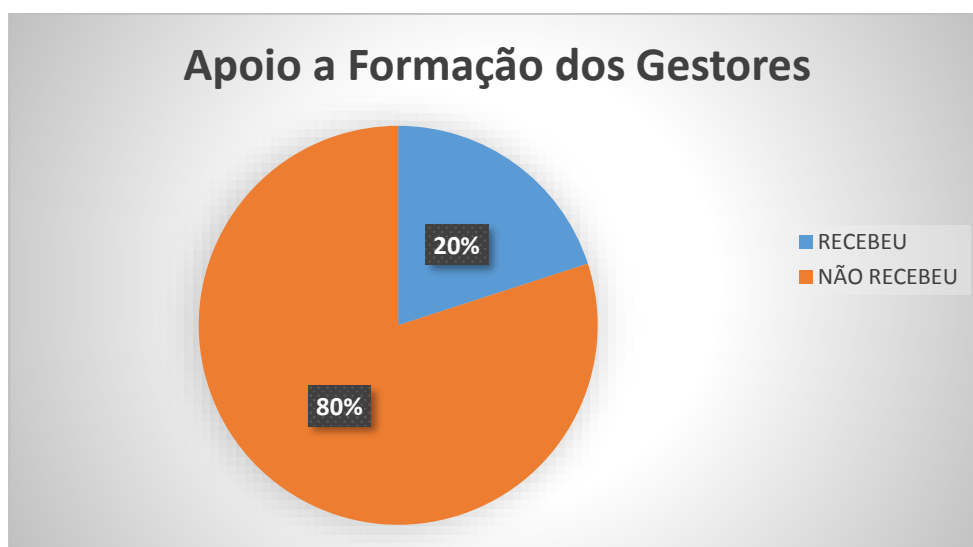
Eu acho que pouco investe em formação para gestores, falo isso devido ao tamanho da uneb e o número de cursos oferecidos especificamente para gestores. [...] essa dificuldade que considero é devido à multicampia, pois se for deslocar o pessoal da PGDP para os demais campis, a demanda é muito grande e se for para trazer para Salvador, a despesa fica alta. (G4)

A uneb já melhorou muito nesse aspecto de Formação, fazendo parcerias, liberando servidores quando solicitados. Agora, o que tem que acontecer é conscientizar os gestores a participarem e fazerem os cursos, pois a grande maioria não participa. (G5)

Eu acho que um dos grandes desafios que a gente tem é, pelo fato da UNEB ser multicampi, e a gente ter um quadro de

gestores muito grande[...] então, assim, por mais que a gente divulgue, eu acho que falta interesse por parte dos gestores, que em sua grande maioria são docentes, então eu acho que o grande desafio da gente é sensibilizar os gestores. (G7)

Quando questionados sobre à colaboração da Uneb com dinheiro ou outra forma de auxílio para o servidor participar da capacitação quando feitos em outras instituições, 06 participantes responderam que não receberam nenhum tipo de colaboração e apenas 02 responderam que foram custeados pela Uneb.



Um fator que chamou a atenção, foi o fato de que todos os participantes desejariam ter participado de mais formações em 2017 e que os números de formações locais foram insuficientes e/ou quando precisavam deslocar, a universidade não custeava as despesas.

Outro aspecto averiguado, foi sobre a importância e o papel da Formação para uma gestão eficiente. Todos os participantes foram categóricos em apontar que a formação é fator imprescindível para a melhoria dos aspectos da gestão. Somente por meio de formação é que os gestores podem se atualizar, se preparar e aplicar novas técnicas, novos modelos que irão contribuir com as mudanças necessárias à instituição, conforme podemos observar em algumas falas:

A formação é muito importante sim. Sem formação não há evolução, não há como mudar. Não vejo outro meio de mudar o



sistema que trabalhamos, as pessoas se não for por meio de formações, cursos, capacitações. (G4)

É através da formação que o sujeito pode compreender melhor o que ele faz e assim pode ser que haja uma mudança. Não adianta apenas impor ordens se a pessoa não entender da importância da mudança. Por isso acho que só através de quando você aprende, internaliza é que pode mudar e isso só vai acontecer se o indivíduo tiver acesso a essa informação, a esse conhecimento, né? (G6)

Tem gestores que são bem preparados. Mas, tem uns que meu Deus, não tem preparo nenhum para a função. Más, estão lá! Não tem como você mudar isso. Então o que deveria ser feito? Qual a solução para isso? Ter curso para quem deseja ser gestor, para conhecer o mínimo da universidade, saber do setor que irá gerenciar, entender dos processos. Porque as vezes, o gestor é tão despreparado que desmotiva e acaba “emperrando” o setor. (G7)

A formação é fundamental para o desenvolvimento do gestor e da equipe como um todo. As coisas estão mudando o tempo todo e a gente ver isso na universidade, mas sabe quando muitas vezes você tem a sensação de estar parado, vendo as mudanças acontecerem? Se fala tanto em tecnologias, em alunos isso e aquilo, mas se não cuidarmos de quem faz a universidade, vai chegar um momento que vai ser detectado essa incompatibilidade, ou seja, vamos ter que atender um contexto que não saberemos. Ou se investe em formação também para quem faz a universidade ou sinceramente acho que ela não vai dar conta de atender o futuro. (G1)

Sobre a Formação específica para gestores voltada especificamente para a implementação de Gestão por Competências, observou-se que há um consentimento de que é preciso avançar nesse contexto. No entanto, sob esse aspecto da pesquisa, afirmaram que um aspecto que dificulta, é a resistência de muitos gestores da universidade para a capacitação com foco em gestão por competências, conforme podemos observar no quadro e nas falas dos participantes, a seguir.



A instituição está buscando estabelecer e melhorar o processo de formação, mas ainda não está trabalhando focada na gestão por competências. Alguns colegas já fizeram cursos, se capacitaram, mas na hora de implementar não depende apenas deles, ne!? Se os maiores, a cúpula não se interessa, não propicia meios, dificilmente vai acontecer. (G3)

É preciso partir de cima, sabe? Se não fica parecendo que é coisa aqui da PGDP. Eu arrisco a dizer que poucos conhecem o decreto 5.707/2006. Então, se os próprios gestores não conhecem, não se disponibilizam a fazer, a buscar formas de implementar, vai ficar mais difícil. E sinceramente, começar com o técnico, sem que o gestor participe e se engaje, vai dar um confronto de ideais. (G2)

Apesar de eu achar que a Uneb desenvolve atividades voltadas para a formação de servidores, mas para os técnicos principalmente, eu acho que ainda precisa ser feita muita coisa, no que diz respeito à formação gestores, pois além de não ser ofertado tanto quanto deveria, há ainda um fator que precisa ser lembrado, é que esses são os mais difíceis de participar de qualquer curso. (G4)

Essa temática precisa ser melhor compreendida pela própria PGDP. Daqui mesmo, apenas alguns participaram com consultores sobre esse estudo e mesmo assim, não deu o prosseguimento dos estudos como se esperava. Então, precisa partir do grupo de formadores o entendimento para depois trabalhar os conceitos e as possibilidades de traçar um plano de implementação. (G6)

Analisando qual a contribuição do processo de Coaching para o desenvolvimento de gestores líderes e as percepções que os participantes tiveram do processo, haja vista que apenas dois deles, conheciam a

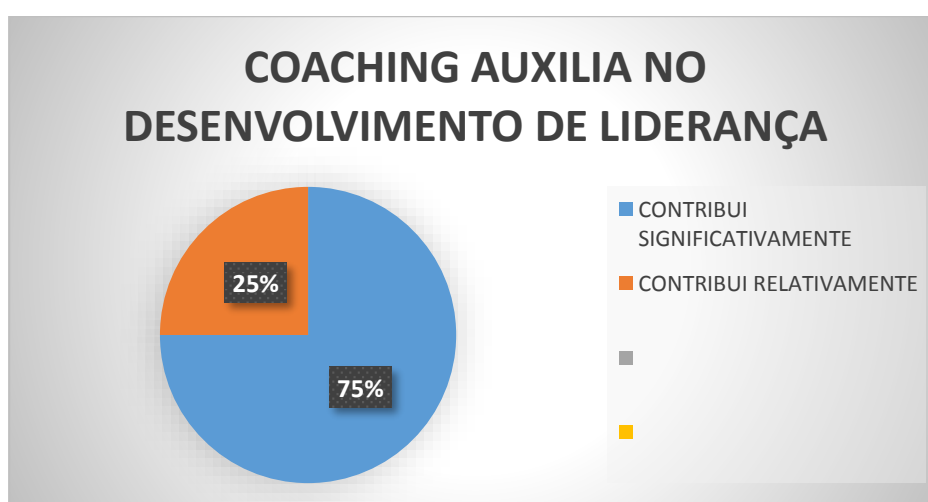
metodologia, as respostas foram surpreendentes. Ao falar sobre o papel do coaching no desenvolvimento da liderança e gestão por competências, houve destaque para dois fatores que os participantes consideraram ser a maior contribuição desse processo: a promoção do autoconhecimento propiciado pelo processo de coaching e a identificação e construção da sua trilha de aprendizagem.

Foram feitas três abordagens sobre a aplicação do coaching na formação dos gestores, sendo:

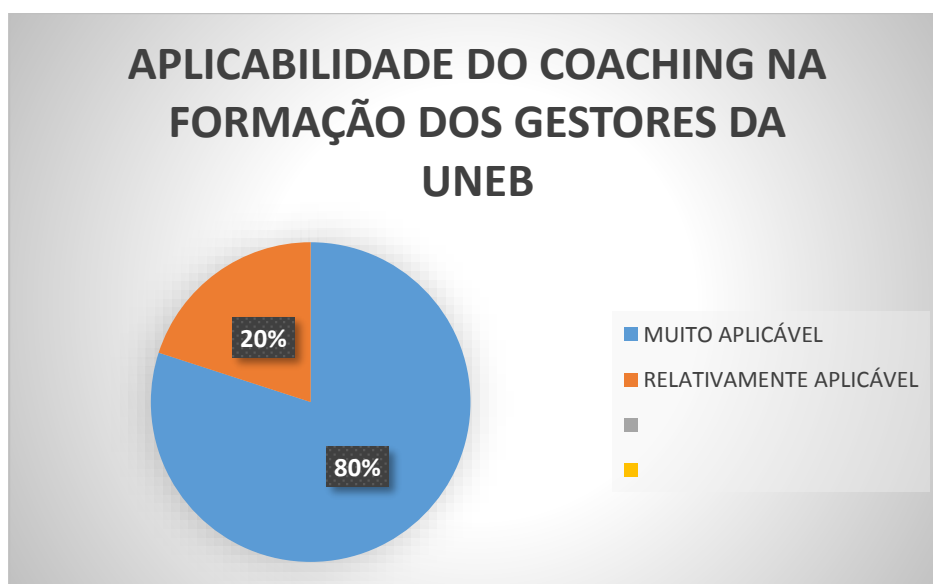
1 – Se o coaching foi útil ao exercício da função.



2 – Se a metodologia do coaching contribui com o processo de mudança e desenvolvimento de gestores líderes.



3 – Se é possível replicar esse modelo de formação para os demais gestores da universidade.



Sobre a questão 01, mostrada acima, os participantes G7, G6 e G4, enfatizaram que essa formação foi muito válida pelo fato de terem sido protagonistas do processo de aprendizagem, diferentemente de outras formações em que o papel do participante é comumente passivo, apenas lendo slides e escutando um palestrante ou consultor, mas que não provoca reflexões mais densas. Destacaram ainda, que as metodologias frequentemente utilizadas nas formações em geral, podem provocar inquietações, mas por ficarem apenas nesse aspecto e não sugerir a elaboração de um plano de mudanças, de um agir imediato, faz com que os ouvintes percam a motivação e a inquietação dentro de pouco tempo. Diferentemente do que aconteceu com o processo de Coaching, que além de tocar nos pontos necessários, proporciona um ambiente e atmosfera motivadora, estimulando-o a refletir de forma profunda e sistêmica sobre seu contexto e ainda, utiliza de ferramentas assertivas para que cada um elabore seu plano de ação visando os objetivos desejados.

Se de repente mostrar isso para os gestores, uma ferramenta nova, um novo modelo de formação, mesmo aqueles que não tem interesse, é possível que possam vir a ter, ainda mais que se trata de algo muito novo, que só escutamos falar no mundo empresarial. O que mais gostei é que você é levado o tempo todo a está trabalhando. Responde uma atividade, é pergunta de outro, dinâmicas e tudo fazendo você refletir sobre seu perfil, seu comportamento. Teve vezes aqui que foi duro ter que responder

algumas coisas para mim mesmo, embora eu achava que sabia, eu deixava quieto, mas aí veio a ferramenta, as perguntas e tocavam justamente nesse ponto que preciso melhorar. Enfim, vale muito a pena experimentar. (G7)

Achei muito válida a formação em Coaching, pelo fato de usar metodologias ativas e nos fazer refletir sobre o nosso perfil, nosso comportamento e nossas ações. É bem interessante! Agora acho que deve ter um acompanhamento mesmo de Coaching e não apenas uma formação com as ferramentas e depois deixa para lá. Coaching não é acompanhamento? Então, as ferramentas são excelentes, fazem a gente se auto conhecer e pode ser usada na equipe também, mas e depois? Acho que tem que ter um Coach com a gente até a gente desenvolver. (G6)

O que eu mais gostei foi o fato de envolver e fazer você refletir. Teve coisa aqui que me fizeram muito pensar sobre minha vida, minhas atitudes. Acho que traz você para o centro do controle das suas ações. Faz você se conhecer melhor, pensar no porquê de suas ações e o que mais gostei foi a parte que você identifica seus pontos a serem melhorados, ou traça seus objetivos e já parte para um plano de ação, ali, na hora, para você mudar o que está incomodando. (G4)

O plano de ação proposto pelas ferramentas utilizadas, foram destacadas como fundamentais e como sendo o diferencial dessa metodologia, de acordo com a abordagem dos participantes G3, G5, G1 e G8, a seguir. Para estes, o plano de ação feito imediatamente após a identificação do problema ou situação, é uma metodologia que pode fazer a diferença, tendo em vista que você aproveita o momento em que se encontra reflexivo, motivado e disposto para mudar, para elaborar um planejamento para solucionar as situações identificadas, aumentando proporcionalmente as chances de execução e de mudança.

É uma metodologia bem interessante e diferente. Se aplicada aos gestores pode ter resultados positivos, porque faz cada um analisar sem julgamentos como está agindo e como algumas

ferramentas propõem você já precisa fazer imediatamente um plano de mudanças. As ferramentas utilizadas foram muito satisfatórias, nos levou a um raciocínio lógico. Acredito piamente que podemos aplicar no dia a dia. O que me chamou a atenção é que para todas as ferramentas e aspectos trabalhados, houve sempre tarefas, ou seja, cada um deveria ali, pensar nas soluções, numa saída, num plano de ação, levando você a um estágio de raciocínio bem interessante e que já dava um norte para a situação. (G3)

O coaching pode dar certo sim. Mas ainda acho que precisa de alguns ajustes, não sei dizer exatamente ainda o que é, mas precisaria numa escala maior, como é o caso da uneb, ser pensado em momentos coletivos como foi o caso aqui, mas também de ter alguns momentos individualizados, porque pode ser que se houver momentos apenas coletivos, alguns gestores não expressem verdadeiramente suas opiniões, suas fraquezas, coisas assim, entende? Outra coisa interessante foi o fato de cada um construir seus planos de ação ou como diz a literatura suas trilhas de aprendizagem, mas como falei acho que deve haver algum acompanhamento para que a pessoa não desanime e também para ajudar e ajustar nesse processo de colocar em prática o plano de ação. (G1)

Achei excelente. Para mim mesmo, foi surpreendente, foi bem questionador, bem motivador. Achei as ferramentas bem elaboradas, as perguntas bem-feitas que nos faziam refletir bastante. É uma formação diferente de todas que já fiz, porque saiu daquela leitura de slides cansativas, de tanta teoria e me mostrou coisas mais práticas. Tenho um plano de cursos aqui que precisarei fazer para melhorar e que eu nunca havia pensado, ou melhor, as vezes eu até pensava, mas materializar isso, foi a primeira vez, dessa forma, sabendo o porquê de cada um, qual objetivo vai atender. Me situa onde estou e onde quero chegar mesmo, como você falou no primeiro dia. Foi excelente! (G5)

A minha opinião é que o coaching é uma nova possibilidade para desenvolver a gestão por competências e a liderança. Eu adorei o fato da formação não girar em torno do palestrante ou

formador, mas o ponto principal ser o participante, envolvendo com atividades simples, mas com profundidade e gerando reflexões. Acho que isso é o mais legal, é isso que pode fazer alguém mudar suas atitudes. (G8)

Abordados sobre a possibilidade de implementação da metodologia do coaching na formação dos gestores da Uneb, o grupo relatou que a metodologia do Coaching pode ser adotada na formação dos gestores, pois ela propicia um maior envolvimento do gestor na formação, favorecendo uma reflexão mais aprofundada sobre o seu perfil enquanto líder, o perfil da instituição e principalmente sobre os seus comportamentos em consonância com os desejados para a função que exerce. No entanto, vale ressaltar que foram levantadas algumas questões que podem ser empecilhos para adoção da metodologia do coaching na formação dos gestores, dentre eles, a necessidade de ter profissionais com formação específica em coaching, e não apenas que façam uso das ferramentas, como pode acontecer.

Seria ótimo se todos os gestores pudessem ter uma formação assim. Acho que dessa maneira ajuda bastante a desenvolver as competências, porque você tem ferramentas que facilitam muito a liderança e isso por si só já ajuda muito. (G7)

Achei válida a formação em Coaching, acho que dá para tornar esse modelo de formação um modelo de formação dos gestores unebianos, claro que com algumas modificações, alguns pequenos ajustes. Mas com certeza, é uma alternativa, uma forma nova de se trabalhar liderança. O que preocupa é quem irá fazer? Como fazer? Para aplicar o coaching precisa saber lidar com as ferramentas. (G6)

Seria bom se todos pudessem ter acesso a uma formação diferente, uma formação nova. Achei o coaching ótimo e queria que os demais gestores também tivessem essa oportunidade. A dificuldade pode estar nesse fato de quem e como aplicar essa metodologia. (G4)

Sem dúvida é uma metodologia aplicável. Ainda mais que pode ser adaptada e ajustada ao contexto da organização ou do indivíduo. Aliás a metodologia vai se adaptando ao contexto, né? Porque pelo que vi uma coisa vai levando a outra. Então, seria ótimo ter um modelo inovador de formação, acho que poderíamos ter um ar novo, um astral novo na universidade e principalmente dos gestores. (G3)

Que pode ser aplicado, isso pode! Mas a grande questão é como? (G1)

Repito, a minha opinião é que o coaching é uma nova possibilidade para desenvolver a gestão por competências e a liderança. Está na hora de pensar numa formação diferente, uma formação que realmente cause mudanças e não fique apenas naquele “blá, blá, blá” [...] O bom daqui é você sair pensando no que fazer, você já sabe o que deve fazer e isso foi para mim, o diferencial. (G8)

De acordo com as falas dos participantes durante os questionamentos, as entrevistas e as rodas de conversas, é notável que um dos grandes aprendizados propiciados pela formação foi o fato de ter sido evidenciado, a necessidade de auto avaliação e de reflexão sobre a prática, quando em muitas falas foi destacado o fato da metodologia levá-los a refletirem sobre os seus comportamentos e atitudes, tanto em âmbito pessoal como aplicados à instituição. Outro destaque para a formação em coaching, destacada nas falas dos servidores identificados como G3 e G8 acima, aplica-se ao fato de ser um modelo ativo, onde o participante é a peça principal da formação e não o formador, e as metodologias serem todas ativas, fazendo-os participarem todo o tempo da formação. No entanto, é digno de atenção os olhares dos participantes identificados como G1 e G6 sobre alguns ajustes que precisam ser melhor analisados na implementação de uma formação com o uso do coaching na instituição pública.

Pode-se perceber que a aplicação do método Coaching muda a percepção sobre liderança, comportamentos, e abre o gestor para uma comunicação eficaz após a intervenção. No âmbito social, pessoal e



organizacional proporciona melhores relações interpessoais com a flexibilidade e capacidade de ouvir, dar e receber feedback. No âmbito pessoal incita o autoconhecimento e a abertura de novos horizontes, quebrando assim, barreiras antes impostas pelo próprio profissional que sofreu a intervenção Coaching.

O processo de coaching demonstrou aos gestores a necessidade de estarem em constante aprendizado, pois após o processo, ficou evidente os gaps de competências, as necessidades e habilidades que precisam ser desenvolvidas, hábitos que precisam melhorar e atitudes que devem ser tomadas para gerar melhorias e alcançar os resultados desejados. A reflexão maior sobre o processo foi que de nada adianta saber o diagnóstico, saber dos problemas e/ou das necessidades e não tomar as providências e os meios necessários para solucionar o que fora diagnosticado. O processo de coaching não é diagnóstico, mas acima de tudo, um planejamento que ajudará os gestores a resolverem os problemas detectados em cada situação investigada e analisada.

Sob a perspectiva de Araújo (1999, apud GARCIA 2011, p. 22), o *coaching* não está completamente vinculado ao comprometimento pelo atingimento de resultados, mas está sim, alinhado ao desenvolvimento da pessoa e ao desenvolvimento de suas competências e através deste desenvolver de competências é possível um melhor atingimento dos resultados esperados. De acordo com Paes (2012, p. 317), no campo organizacional ou empresarial, o *coaching* é muito utilizado como ferramenta de desenvolvimento de competências do gestor ou do empresário. Possui principalmente o objetivo de desenvolver este líder e torná-lo mais efetivo, para que possa inserir em seu estilo, o que se conhece por Liderança Coaching, ou ainda, se tornar um Líder Coach, para que possa aplicar este novo estilo de liderar junto com suas equipes de trabalho, buscando atingir eficazmente os resultados e objetivos da organização.

### 5.5.2 Categoria 2: Liderança

Constatou-se na análise dessa categoria, que a liderança mostrou ser a competência que desperta maior interesse entre os participantes. Foi possível observar que embora as perguntas estavam direcionadas para o tema Gestão por competências com ênfase na liderança, os participantes destacavam apenas os aspectos da liderança, deixando claro que há uma percepção de que a liderança é a competência chave e que pode influenciar o desenvolvimento de outras competências, bem como os resultados da organização, influenciando tudo que de positivo ou negativo acontecer no ambiente organizacional. É a falta ou a presença da liderança que modificará todo o contexto organizacional. Essa visão que demonstrou se ter sobre o papel do líder e a influência da liderança nas relações de trabalho, corrobora com Bergamini (1994), quando enfatiza que a liderança é compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstrando que o cerne deste contexto está nas relações humanas.

De acordo com as opiniões expressas pelo grupo, a liderança deve ser uma competência fundamental e indispensável para os que desejam assumir funções de gestão, tendo em vista que esta impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da instituição, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Interessante observar que todos os participantes acreditam que a liderança é uma competência que pode sim ser desenvolvida e que muitos que não acreditam ter capacidade de gerenciar, podem desenvolver a liderança e assumir postos de gestão. Conforme mostra as análises das falas e dos questionários a seguir, os entrevistados enfatizaram que uma gestão de sucesso hoje só é possível com liderança humanizada, com foco nas pessoas, estimulando-as ao desenvolvimento holístico, preocupados mais com a realização do indivíduo do que com o organizacional, pois de acordo com o grupo, os indivíduos estimulados e motivados pelo líder, atingirão os resultados propostos.

A análise dos questionários, mostrou que:

- ✓ Todos os 08 entrevistados acreditam que das competências listadas como essenciais ao trabalho da Uneb, a liderança é a principal delas.
- ✓ Para 03 dos participantes, a liderança é a capacidade de exercer influência sobre o comportamento do outro com o objetivo de alcançar resultados e 01 acredita que é o processo de transformar o comportamento de um indivíduo e/ou organização. Interessante observar que 03 dos participantes não consideraram os conceitos apresentados e marcaram a opção “outro conceito”, mas não especificaram qual. 01 dos participantes não respondeu a esta pergunta.
- ✓ Embora a liderança não seja uma competência comum nas organizações e ainda seja algo que precise discutir, estudar e implementar nas organizações, houve um dado curioso quando à percepção pessoal sobre liderança, sendo que 07 dos entrevistados se consideram líderes, apenas 01 respondeu que não se considera líder.

Questionados sobre quais atividades eram consideradas mais importantes ao exercício da liderança, os participantes destacaram três ações fundamentais ao líder:

- Promover o desenvolvimento da equipe através de ações de capacitação e feedback.
- Transmitir energia e motivação para a equipe superar obstáculos e dificuldades.
- Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.

Para o grupo pesquisado, as habilidades ou competências que um gestor líder deve ter, por ordem de importância, são:

- Pro Atividade
- Capacidade de Delegar Tarefas
- Ética
- Comprometimento

- Comunicação Assertiva
- Paciência
- Inovação
- Criatividade
- Disciplina
- Carisma
- Entusiasmo

Com base na análise de dados, observou-se que a liderança e o seu desenvolvimento por meio de programas de formações dos gestores, são uma importante condição para a proposta de mudanças que impactarão diretamente na implementação da gestão por competências e na obtenção de melhores resultados e cumprimento da missão, visão e valores da universidade.

O (a) entrevistado (a) G5 abordou que quando um gestor não é líder e não entende dos processos referentes à gestão, acarreta um estresse a equipe, a ponto de adoecê-los e deixá-los desmotivados.

Quando o gestor não é líder, ele não sabe compartilhar, não sabe ouvir e quer impor tudo na base do grito e da ordem e isso é muito complicado nos tempos atuais, porque ninguém mais quer se submeter a um ambiente assim. Quando a liderança é exercida por um gestor junto a sua equipe de trabalho, todos buscam de modo satisfatório alcançar os objetivos e o espírito de equipe e a vontade de contribuir significativamente prevalece.

Outros exemplos sobre a importância do gestor líder na universidade, podem ser observadas nas falas dos (as) entrevistados (as) G5, G6, G8 e G7, que atribuem ao gestor líder o papel de assumir riscos, de conduzir a organização e de se responsabilizar pelos acontecimentos que a envolvem, sejam eles bons ou ruins:

Sem líder a coisa não anda. E hoje o que falta nas organizações são bons líderes. Eu não falo de bom no sentido de pessoa, falo no sentido de entender disso que falamos aqui, de competências, de comunicação, de dar feedback, de ser justo, de saber fazer o trabalho, de ser exemplo e isso é o que falta na gestão pública não apenas da Uneb, mas do Brasil, né? (G5)

Ser líder não é fácil. Se fosse fácil qualquer um poderia ser e na minha opinião não é assim. Então quem assume um papel desse, primeiro tem que saber e se não souber, deve correr atrás para aprender ser, porque depois que você assume, você tem que se responsabilizar pelo que acontece com a instituição, tem que saber que tem muita gente, muitos processos sob sua responsabilidade. (G6)

Na minha opinião, o papel do líder é extremamente importante na organização, pois ele atua como elemento motivador, influenciando a equipe positivamente, no alcance dos objetivos e melhores resultados. (G7)

A boa liderança é aquela que mostra ao liderado o que deve ser feito, mas que também está junto fazendo, empenhado e se mostra fazer parte do grupo, compartilhando seus resultados e se sentindo parte deles. O bom líder não apenas diz o que deve ser feito, mas constrói junto com a equipe as melhores soluções, envolvendo todos no processo. Dessa forma, a equipe vai sentir mais confiança no líder e vai sentir-se mais responsável por todo o processo. (G8)

O (a) entrevistado (a) G1, acredita que a implementação da Gestão por Competências vai continuar um entrave se não partir dos gestores, daí a importância de ter gestores líderes, enfatiza. Somente após os gestores começarem o processo de mudança e isso perpassa na forma em que lideram, é que os liderados irão discutir e implementar a gestão por competências.

Os gestores, líderes ou não, são de certa forma um espelho. Se os considerados superiores não mudam suas atitudes, isso acaba tornando um referencial para os demais. Com a grande necessidade da mudança, atribuindo ao gestor uma série de competências a serem adquiridas e manifestadas nas suas atitudes, é importante que os gestores mostrem quais as competências essenciais a equipe através da adoção de mudança de postura, ou seja, adquirindo primeiro as competências para depois motivar e convencer os outros a adquirir também. (G1)

O (a) participante G4 destacou a importância de ter formações específicas com especialistas sobre aspectos de gestão. Ele enfatizou o fato de que há alguns cargos de gestão que são ocupados por pessoas provenientes de áreas da docência por exemplo, e que chegam ao cargo de gestor sem entender nada do que é feito ali e ainda não há um treinamento para esses gestores.

É importante ter sempre curso de formação voltado só para aspectos da gestão e claro enfatizando agora essas temáticas do momento. Deveria também a universidade fazer cursos para quem quisesse se candidatar a algum cargo de gestor e só assumir a função se tivesse feito o curso para evitar que pessoas que não entendem de gestão, se tornem gestores. Muitas vezes, essas pessoas atrasam e quando não atrapalham todo um processo que já estava sendo desenvolvido. (G4)

De acordo com o (a) entrevistado (a) identificado (a) como G6, a liderança deve ser uma competência de todos os servidores públicos, pois na função pública há uma possibilidade maior de qualquer um dos servidores assumir posições de liderança. Por isso, a universidade para estar inserida num processo de internacionalização, deve capacitar todos os servidores para a liderança e também para o desenvolvimento das demais competências.

Eu considero que um grupo com potencial para atender as demandas de desenvolvimento hoje deve ter as competências desenvolvidas. Não adianta apenas um está a frente ou plenamente capacitado se os demais assim não estiverem. Por isso, creio que a universidade deve traçar um plano de capacitação profissional, voltado especificamente para a implementação de gestão por competências e orientado para cada função, cada setor, cada cargo, abordando a sua aplicabilidade em cada segmento da universidade. Somente dessa forma, é que todos se sentirão preparados para implementar gestão por competências e mais cada um vai agir como líder no seu fazer diário. (G6)

## **6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 Conclusões da pesquisa**

O presente trabalho tem como objetivo central, analisar se o modelo de formação para gestores universitários com base na metodologia do Coaching, contribuirá com o desenvolvimento de liderança e da implementação da gestão por competências na Uneb. O foco é avaliar as percepções dos participantes quanto aos impactos e a relevância da formação para o cotidiano do trabalho.

Embora, a pesquisa não avaliou o processo de desenvolvimento, tendo em vista que esse processo levaria um tempo maior do que o disposto para a realização desse experimento, o trabalho visa analisar as perspectivas com base na experiência dos gestores participantes, levando em consideração que estes atuam na gerência de Capacitação da Universidade, ou seja, é possível fazer uma análise se o processo pode contribuir e agregar na formação de gestores líderes da universidade. A formação foi realizada com aproximadamente dez gestores da Pro Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade do Estado da Bahia, campus I, os dados foram coletados através de entrevistas, questionários, observação direta, dinâmicas jogos e análise documental.

Com base na pesquisa documental realizada, observa-se que a universidade necessita de um plano mais consistente para implementação da gestão por competências. De acordo com os documentos analisados, há apenas uma referência feita à temática, que se encontra no Plano de Ações Prioritárias. Isso sem dúvida, implica diretamente na formação dos gestores, ou seja, na gestão de capacitação, não sendo abordada essa temática ou quando aborda, não há uma abordagem com o aprofundamento necessário à sua implantação. Isso denota que, se esse modelo de gestão ainda não faz parte das ações da gestão da universidade, tampouco haverá ações para capacitar, desenvolver os gestores e demais servidores com o objetivo de implementar. Nas observações feitas às falas durante as atividades de formação, foi possível observar uma concordância na fala dos participantes, quanto a falta de interesse da equipe gestora no cumprimento do decreto 5.707/2006, não havendo ainda um debruçar para discutir, para dialogar sobre o processo de implementação e de capacitação para gestão por competências. De acordo com as falas transcritas, falta ainda um interesse maior por parte da equipe gestora para que o projeto seja discutido e analisado com mais seriedade.

Quando foi realizada a segunda etapa da pesquisa, a sensibilização dos gestores, pude observar que a temática desperta muito interesse. Todos os participantes da reunião de sensibilização, relataram da necessidade que eles sentem em discutir, estudar e entender mais sobre esse modelo de gestão. Após eu ter deixado claro que o foco da pesquisa não seria aprofundar na discussão sobre gestão por competências, mas sim, a gestão de capacitação para implementação do modelo por competências, houve um grande interesse. A reunião, no entanto, foi bem reveladora e ao mesmo tempo surpreendente, para os próximos passos e direcionamentos da pesquisa. Pude entender e verificar em que nível estaria os participantes quanto à temática a ser trabalhada, quais são as necessidades dos participantes e da universidade, bem como compreender qual discussão e modelo de formação poderia contribuir para atender ao contexto em que se encontram. A mudança no roteiro e no objetivo principal da pesquisa sofreu alteração quando diagnostiquei que a Uneb ainda não possui um plano, um modelo ou nem sequer houve uma tentativa arrojada para implementar gestão por competências. Ao investigar sobre o mapa das



competências das funções da Uneb, fui informado que essa etapa até o momento da pesquisa não havia sido realizada, ou seja, não há um mapeamento das competências necessárias às funções da Uneb. Dessa forma, surgiu uma dificuldade que não estava previsto, pois como se pode pensar numa capacitação, antes mesmo de haver o mapeamento das competências necessárias? Foi a partir daí, que a pesquisa se mostrou ainda mais necessária, pois percebi que, o que está faltando para iniciar o processo é uma gestão à base da liderança, que entenda do processo, que se responsabilize e se comprometa. Nesse encontro, tive outra informação que foi fundamental para o prosseguimento da pesquisa, foi que alguns servidores da PGDP já haviam feito cursos de Analista de Gestão por Competências e outros já fizeram o curso de especialização pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) em Gestão de Pessoas com ênfase em gestão por competências, ou seja, o grupo de sujeitos da pesquisa e que são responsáveis pela capacitação de gestores, conhecem e estudam gestão por competências.

Com base dessas informações, a formação ganhou um novo enfoque: primeiro desenvolver gestores líderes, depois prosseguir com o projeto para a implementação de gestão por competências. Sendo assim, as atividades realizadas foram com o objetivo primário de despertar, de estimular e desenvolver a liderança dos gestores.

A análise dos dados, permitiu conhecer e compreender a visão dos gestores participantes, sobre o conceito e a necessidade de liderança aplicados à gestão pública universitária. De acordo com as falas registradas nas páginas 148 e 149, é contundente a opinião de que nos dias atuais, marcados por avanços tecnológicos, comportamentos e necessidades haja nas instituições, pessoas com perfis que não atendam as demandas. Isso evidencia a necessidade de uma liderança conectada com os novos modelos, com os novos padrões e que pense não apenas no agora, mas em contribuir com a manutenção da base filosófica da universidade que é de ser contemporânea e colaborar com a sociedade no enfrentamento das mudanças e na produção de conhecimentos necessários para o enfrentamento das transformações. A pesquisa revelou que há uma mudança no perfil desejado para gestor da contemporaneidade. O estudo permitiu identificar as principais competências

apontadas como essenciais para a gestão da uneb, como: liderança, criatividade, inovação, comunicação, trabalho em equipe, comprometimento, foco nos resultados, visão estratégica e visão sistêmica. É curiosa, todavia, a ausência de menção com mais ênfase aos fatores éticos e àqueles associados à dimensão da sustentabilidade.

Constatou-se nesse estudo, que a liderança é a competência primordial para o desenvolvimento das demais competências, para o desenvolvimento e produtividade da instituição. Segundo foi observado, o grupo entende a liderança como a competência capaz de influenciar, direcionar, organizar e redimensionar as atividades organizacionais para o alcance dos objetivos. Partindo dessa premissa, é que se entende que é a competência chave e que muito pode influenciar para que as demais ações gerenciais sejam realizadas, pois está diretamente vinculada à condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diretas nas relações de trabalho, impactando positiva ou negativamente e sendo determinante para o sucesso da organização.

Diferentemente do que aconteceu com algumas décadas atrás, hoje ter as competências necessárias para o exercício da liderança, não é mais tido como um diferencial, mas, sim, como algo necessário e imprescindível para o profissional que exerça essa função. Outro ponto evidenciado no estudo foi a uniformidade de opiniões abordados na pesquisa. Praticamente, não houve disparidade nas respostas dadas às perguntas contidas nos questionários feitos de modo on-line, nas entrevistas, nas rodas de conversas e na observação direta.

Sobre a formação utilizando a metodologia do Coaching, o que se pode afirmar de maneira direta é que os gestores participantes, consideraram a metodologia aplicável e com potencialidades de contribuir significativamente para a melhoria dos processos de gestão da universidade. Isso é evidenciado nas falas dos gestores nas páginas 142 e 143.

A pesquisa mostrou que o Coaching teve um impacto positivo nas dimensões pessoal e profissional dos sujeitos da pesquisa. Foi possível observar que alguns participantes, estavam sem foco no seu propósito e missão pessoal, e através das ferramentas utilizadas, foi possível promover o autoconhecimento, identificando os fatores que precisam ser melhorados e propiciando a elaboração

de um plano de metas pessoal que sem dúvida impactará no desenvolvimento profissional.

Um dos fatores relevantes a ser considerado, refere-se à aceitação do método ativo do coaching, que faz o participante ser o protagonista do processo. A metodologia foi bastante aceita, tornando os encontros dinâmicos, reflexivos e participativos. Isso se deu, devido os gestores em sua grande maioria ter o perfil de gostar de falar, de ter o comando e o controle em suas mãos, o que torna a metodologia adequada para esse público, tendo em vista que o processo gira em torno do participante, atendendo assim uma necessidade mútua.

Os entrevistados declararam, em sua maioria, que o programa de *coaching* o fizeram enxergar algumas competências que precisam ser desenvolvidas, de uma maneira que não houve constrangimento, mas pelo contrário, através de um processo pessoal de evolução e autoconhecimento. Ainda outros disseram que, esse formato é interessante devido ser o próprio servidor que vai identificar os seus pontos, sejam eles fortes ou a serem melhorados e isso provoca uma probabilidade maior para que haja as mudanças necessárias. Eles afirmaram ainda, que essa metodologia torna o grupo mais unido, porque não há julgamentos e nem culpados, todos irão analisar e buscar melhorar primeiro no âmbito pessoal para depois entender o que cada um pode fazer para colaborar no âmbito organizacional.

Um dos principais ganhos do processo de Coaching foi a tomada de consciência do impacto do comportamento, tanto individual, como para a organização. Através das ferramentas utilizadas, foi possível propiciar o autoconhecimento, a observação individual, propiciando meios para que a mudança efetivamente aconteça.

Outro aspecto evidenciado na observação realizada, diz respeito aos vínculos entre os participantes. A metodologia utilizada permitiu e contribuiu para o trabalho em equipe, fortalecendo ainda mais a comunicação, o diálogo, a compreensão e o apoio para que cada um busque sentido no processo de mudança. Foi possível verificar que houve um diálogo transparente a partir das perguntas propostas pelas ferramentas, trocas de experiências e realização de atividades coletivas em busca de soluções para as questões levantadas. Tudo isso favoreceu o sucesso da pesquisa e ao não aparecimento de problemas na sua realização.

Observou-se também que o processo, motivou, estimulou à realização de um planejamento de ações futuras, com o objetivo de encontrar soluções e modificar o modo como as ações são realizadas, com o objetivo de transformar o contexto que atuam. Houve, na percepção da maioria dos entrevistados, uma congruência quanto à importância de se organizar uma agenda de aprendizagem e experimentação, para que as mudanças pudessem ser conduzidas com mais segurança. Alguns dos recursos propostos pelos participantes foram: conversas com profissionais da nova área de atuação; realização de cursos livres ou de pós-graduação; participação em eventos; treinamentos e consultoria para a realização do coaching com os gestores.

No entanto, apesar da metodologia ser aplicável à realidade da instituição, pode haver alguma resistência ao processo, devido não fazer parte da cultura institucional processos de capacitação voltados para os gerentes, podendo-os dificultar o processo. Para isso, é necessário que a criação de um programa e que este seja incorporado aos planos de trabalhos elaborados pela instituição como política de desenvolvimento dos gestores, de modo que o ofereça a todo o seu quadro de liderança ações de capacitação e estes sintam que a ação faz parte de um plano de desenvolvimento articulado aos objetivos centrais da instituição e ainda que a sua participação faça parte de um requisito para o exercício da função. Estas ações institucionalizadas, favorecem uma melhor aceitação e favorecem o alcance de um número maior de participantes.

Conforme foi bastante enfatizado, um dos grandes dificultadores para a realização de formação e para a implementação de gestores é a multicampia. Para enfrentar essa dificuldade, a Uneb necessita pensar num plano de atendimento entre a sede e os campi espalhados nos territórios baianos, levando em consideração que pouco adiantará estabelecer uma mudança comportamental e cultural em unidades isoladas, uma vez que a capacitação de uns servidores em detrimento de outros poderá dificultar o desenvolvimento e a implementação das mudanças necessárias à implementação de liderança e gestão por competências em sua plenitude. Embora a uneb se caracteriza pelo aspecto multicampi, a universidade se configura pelo compartilhamento da mesma missão, valores e objetivos.

## 6.2 Contribuições da Pesquisa

Segundo Yates (2014), o coaching ainda é uma disciplina relativamente emergente se comparada à produção científica de outros métodos de orientação profissional. É nesse sentido, que este trabalho tem por objetivo diminuir a lacuna existente na área e apresentar dados empiricamente apurados.

O objetivo principal é apresentar um panorama de prospecção em relação às possibilidades do uso do Coaching quanto ao desenvolvimento de liderança na gestão universitária. É possível pensar em um primeiro momento nos motivadores de adotar um processo de coaching como modelo formativo. Dentre os motivos, podemos ressaltar: desenvolvimento de habilidades e competências, melhoria de performance, mudanças na forma de se relacionar com os pares, transformar o potencial em desempenho, desenvolvimento de comunicação assertiva, diminuição de conflitos e desenvolver capacidade de liderança, dentre outros.

Quando o processo de coaching está dentro de um programa estruturado de desenvolvimento de líderes, a probabilidade de toda a liderança se envolver é maior, pois o clima de desenvolvimento, crescimento que é desenvolvido pela metodologia, focando inicialmente no desenvolvimento pessoal para depois almejar as competências organizacionais, reduz significativamente os medos e incertezas diante de novas perspectivas.

Podemos ainda relatar algumas contribuições observadas no processo de Coaching aplicados nessa pesquisa, como:

1 - O diagnóstico não é feito pelo Coach. O papel do Coach é levar os gestores a ouvir a sua própria voz, a identificar e descobrir as suas inquietações, os processos que precisam ser melhorados. É o gestor que indicará o que precisa ser mudado. Só assim, é possível realizar um trabalho que efetive em mudança prática e observável, pois a identificação do que precisa ser mudado, as reflexões e as soluções partem do próprio gestor. Cabe ao profissional Coach, estimular e usar de técnicas para que o processo aconteça.

2 - O Coach não tem o papel de resolver o problema. Esse é um papel do gestor. O papel do Coach no processo é provocar o coaching a olhar a sua performance, a sua influência nos processos organizacionais e a sua interação com a

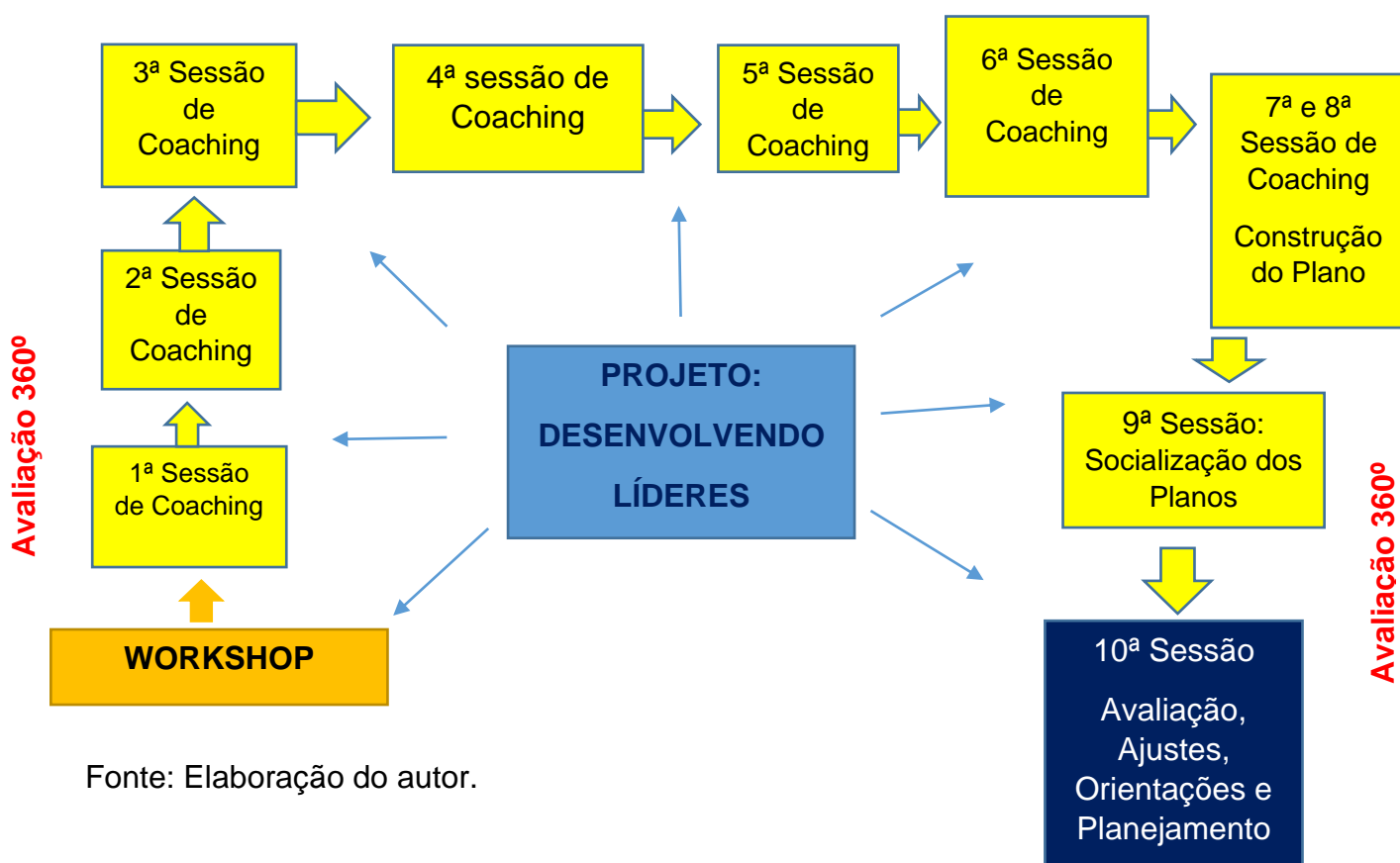
organização com outro olhar, além de levá-lo à zona de tensão criativa, onde acontece o desenvolvimento.

3 - O processo de Coaching deve seguir um roteiro pré-estabelecido para que os resultados sejam mais facilmente alcançados, como: entender a realidade do gestor, ou seja, saber dos desafios, das potencialidades, das dificuldades que são enfrentadas por cada gestor dentro do contexto, definir as metas a serem alcançadas, explorar as alternativas dispostas e criar novas para o alcance das metas e construir um plano de ação.

## 7. SISTEMATIZAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE TRABALHO

Essa proposta de trabalho não tem a pretensão de ser a solução para a falta de liderança na universidade, nem tampouco de ser a única alternativa, mas apresenta-se como um modelo de formação que pode ser aplicado como mais uma possibilidade de inovação dos modelos formativos com fins de desenvolvimento de líderes. Além disso, a proposta apresentada, não representa a única forma de aplicação do processo com a utilização da metodologia *coaching*, ou um programa completo, mas configura-se em etapas que poderão complementar um processo previamente elaborado. A Figura 08 demonstra a sistematização dessa proposta que será explicada na sequência.

Figura 08 – Sistematização da Proposta de Formação



O programa inicia com um workshop com todos os gestores que irão participar. O objetivo desse encontro é explicar como se dá o processo de Coaching, suas bases teóricas e metodológicas, estudar o decreto 5707/2006 sobre gestão por competências e sensibilizá-los quanto ao cumprimento do mesmo e da necessidade da gestão de capacitação para o desenvolvimento de liderança e competências e ainda, tratar das temáticas como logística, agendamento dos encontros, etc. Ainda nesse intervalo, deve ser explicado aos participantes sobre a Avaliação 360° que todos deverão participar. A avaliação já deve ter sido preparada antes do workshop e o foco é identificar as competências desenvolvidas por cada função e quais as competências que o gestor possui no momento da avaliação. É preciso esclarecer que, o objetivo da avaliação não é julgador, mas, servirá para obter um levantamento a nível de diagnóstico dos tipos de comportamentos observados na organização e os impactos destes no dia a dia da organização, bem como nortear a elaboração do plano de formação.

A primeira sessão, tem como foco principal, propiciar o trabalho voltado para o desenvolvimento pessoal, ou seja, usar as ferramentas que favoreçam a reflexão sobre o comportamento de cada gestor, suas atitudes e as implicações que causam na organização. A promoção do autoconhecimento é o objetivo primário dessa sessão inicial. Para isso, há diversas ferramentas que poderão ser utilizadas. No entanto, o Coach deve ter critério na seleção do que será usado, levando em conta o contexto, as necessidades do grupo e a adequação ao tempo disponível. Dentre as ferramentas que poderão ser utilizadas na primeira sessão, podemos destacar: Resultados esperados, Viés, Identificação dos Motivadores, Missão, Visão, Valores, Tríade do Tempo, etc.

Na segunda sessão será discutida primeiramente a análise dos resultados da avaliação 360°, entregando a cada gestor os resultados detectados. Em seguida, deve ser feita a validação das competências apontadas no instrumento como necessárias à universidade, condensando e elaborando uma lista de competências. Elencar quais as competências a serem trabalhadas durante o processo de coaching, levando em consideração o gap, ou seja, a lacuna apontada entre as competências necessárias e as competências que os servidores ainda não desenvolveram. Após essa etapa, inicia o processo de



coaching com ferramentas voltadas ainda para o autoconhecimento, mas já direcionadas para o desenvolvimento do perfil de liderança e das competências necessárias aos gestores. Por isso, recomenda-se a utilização da ferramenta de análise do Profiler DISC. Após a aplicação da ferramenta, abordar com os coachees sobre cada perfil do DISC e em seguida associar cada perfil às competências indicadas como necessárias a universidade. Em seguida, identificar quais os perfis DISC apareceram com mais frequência de acordo com a relação de competências que precisam ser desenvolvidas por cada gestor, de acordo com a avaliação 360°.

Da 3ª a 6ª Sessão, devem ser trabalhadas em cada sessão, uma temática, ou seja, uma competência que foi identificada no levantamento feito na 2ª sessão. O Coach deve então está bem organizado, com as ferramentas previamente selecionadas e de acordo com a competências a ser desenvolvida. Caberá somente ao Coach, decidir quais ferramentas serão utilizadas, não cabendo elencar aqui nesse trabalho, pois estas levarão em conta as especificidades de cada grupo. Ao final de cada sessão, o Coach deve determinar tarefas a serem trabalhadas durante o intervalo entre uma sessão e outra. O acompanhamento dessas atividades deverá ser feito antes do próximo encontro, e poderá ser realizado à distância, numa plataforma criada para o processo formativo. De preferência pode ser elaborada utilizando o moodle, onde o Coach pode criar diversos espaços na plataforma, tanto individuais como espaços coletivos de discussões e interações de pontos em comum.

A 7ª e 8ª sessões tem como objetivo, a elaboração de um plano de ação ou projeto de aplicação, onde cada gestor deve fazer um planejamento das ações a serem desenvolvidas, aplicando os conceitos e a metodologia utilizada durante todo o processo de formação com o coaching, buscando implementar o fortalecimento das equipes e a implementação da nova cultura e visão da organização. Como sugestão, pode se indicar a ferramenta de planejamento 5W 2H, dentre outras que o Coach pode selecionar e indicar ao grupo, bem como deixar livre para que cada um construa o plano de como implementar as mudanças necessárias em sua área de atuação.

A 9ª Sessão trata da socialização de cada gestor do plano elaborado, com o objetivo de identificação dos pontos em comum com os demais gestores, para

juntos elaborarem um plano de trabalho e acompanhamento integrado e complementar, de modo que haja unidade nas mudanças a serem implementadas.

Após a 9ª sessão, deverá ser aplicada uma avaliação do tipo 360º para acompanhar o processo de desenvolvimento dos gestores. Entre a 9ª e a 10ª sessão, o acompanhamento acontecerá à distância

A 10ª sessão deverá ser realizada após 30 dias da realização do último encontro. O objetivo da 10ª Sessão é: discutir os resultados da 2ª avaliação 360, avaliar o processo de implementação do plano de ação e orientar os ajustes necessários, sendo que a orientação também poderá ser realizada à distância. Além disso, avaliar o processo de coaching e planejar o acompanhamento a ser feito a partir de então, com sugestão para encontros trimestrais e acompanhamento regular via plataforma, à distância.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, V. **As 5 atividades básicas do líder**. HSM Management, ano 9, n. 52, setembro outubro 2005.

AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. **Entre Magos e Magias: Como Gestores e Líderes se Efetivam na Organização**. In: XII Encontro da ANPAD, p. 1-16, set. 2008.

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Fundamentos de Administração: Para lucros de gestão**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2011.

ANTONIO GARDE, Juan. **Gestión pública: consideraciones teóricas y operativas**. Madrid: FIIAPP, 2001; In MARQUES, João Batista. **A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas**. Brasília 40 n. 158 abr jun. 2003. p. 221-225. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/journals/2/articles/19821/public/19821-19822-1-PB.pdf> . Acesso em 02 de junho de 2017.

ARAÚJO, A. **Coach um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo Editora Gente, 1999.

BAHIA. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Plano de Ações Prioritárias Salvador: Eduneb, 2014.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional. Salvador: Eduneb, 2013.

\_\_\_\_\_. Plano de Metas. Salvador: Eduneb, 2016.

\_\_\_\_\_. Estatuto de Regimento geral. Salvador: Eduneb, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASS, B.M., & Avolio B.J. (1990). **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development**. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

BERNHEIM, Carlos Tünnerman e CHAÚÍ, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008.

BOAVENTURA, E. Para além das fronteiras. À Tarde, Salvador, 3 nov.1998. Caderno 1, p.8.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - **Características da investigação qualitativa**. In: **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Porto Editora, 1994.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o Município e a Escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Ângela da S (orgs.). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2001. P. 147-176. 318p.

BRASIL, 2006. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Diário Oficial da União.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BUENO, Júlio; OLIVEIRA, Ricardo de. **ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[www.enap.gov.br/artigos](http://www.enap.gov.br/artigos)>. Acesso em 01 de junho de 2017.

BRANDÃO, H.P. et al. **Gestão de Desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública, São Paulo, v. 42, n.5, p.875-898, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L.C; SPINK, P.K **Reforma do Estado e administração pública gerencial**.7ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 237-270.

\_\_\_\_\_(August, 1997). **Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil**. In: Congress of the International Political Science Association- IPSA, Seul.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009. 176p. Série Gestão de Pessoas.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M. LUND, M. LAGO, R. A. **Liderança e Motivação**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. Ed. São Paulo: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_**Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus 2002

\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. P 199-206. 283p.

DINSMORE, C. P. & Soares C. M. **Coaching Prático: O Caminho para o sucesso: modelo pragmático e holístico usando o método Project-based coaching**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

\_\_\_\_\_ **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_ **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ETTINGER, K. E. *Biblioteca básica de administração*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-x-chefe/31055/>  
Acesso em: 09 de junho de 2017

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CDROM.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FAYOL, Henri. **L'exposé des principes généraux d'administration**. In: WREN, Daniel A.; BEDEIAN, Arthur G.; BREEZE, John D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, v. 40, n. 9, 2002. p. 906-918.

\_\_\_\_\_ **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Francisco, LUFT, Celso Pedro, GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo**. 50. ed. São Paulo: Globo, 1998.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e Coach.** São Paulo, 2008. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2008.

FLAHERTY, James. **Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Alinhando estratégia e competências.** Revista de Administração de Empresas, vol 44, nº1, p,44-57, 2004.

Flick, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GALLWEY, Timothy. **The Inner of tennis.** Bantam Books, 1974.

\_\_\_\_\_. **O jogo interior do tênis.** São Paulo: Texto Novo, 1996

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, M., W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som.** Petrópolis. Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas 2006.

Gil, Célia Regina Rodrigues; & Ivama, Adriana Mitsue (2001). **O planejamento estratégico situacional aplicado à gestão universitária: a construção de processos participativos.** In M. Almeida (Org). *A universidade possível: experiências de gestão universitária.* São Paulo: Cultura editores associados. p. 225-246.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003

GONÇALVES, M. N. C. **Estilo de Liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MakronBooks, 2002.

GROSSI, Y. de S. **Mina de Morro Velho: a extração do homem, uma história de experiência operária**. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. **The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization**. *Administration & Society*, v. 33, p. 403-431, 2001.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. **Competency management in the Flemish and Dutch civil service**. *The international journal of public sector management*, v. 13, n. 4, pp. 342-353, 2000.

JÚNIOR, P. G. *História da Educação Brasileira*. São Paulo: Cortez, 2008.

LAGES, A., & O'CONNOR J. (2004). **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

\_\_\_\_\_. **Como o Coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010b.

LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LOLI, Fabio. **O Coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional**. São Paulo, 2016. Dissertação de Mestrado – Faculdade FIA de Administração e Negócios, São Paulo, 2016.

LÜCK, H. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes. LÜCK, Heloísa. 2005.

KIRKBRIDE, P. (2006). **Developing transformational leaders: the full range leadership model in action**. *Commercial Training*, 38(1), 23-32.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAYNARD, S. **Personal and professional coaching: a literature review**. 2006. 137f. dissertação (Master of Science Psychology), Walden University, 2006.

MENDONÇA, A.W.P.C. **A Universidade no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, 2000.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec, 269p. 2008.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da Administração Pública brasileira nos últimos 40 anos**. *RAP – Revista de Administração Pública*. Edição Comemorativa, 1, 87-97. 2007. **Formação de Liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. Disponível em: <[http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg\\_PAULO\\_MOTTA\\_NOVO.pdf](http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_PAULO_MOTTA_NOVO.pdf)>. Acesso em: 08 de junho de 2017.

NASCIMENTO, Wilson. **Implantação da cultura coaching em organizações**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

OECD. *State of the art practices and Issues at Stake for the Future*. Public Governance Committee Public Employment and Management Working Party. Managing Competencies in Government. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 2010.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

PACHECO, G. **Manual Completo de Coaching: coaching, consultoria e terapia: sacos diferentes da mesma farinha?** São Paulo: Ser Mais, 2011.

PAZ, L.M.C.O **Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido. **Docência no ensino superior**. 5 ed. – São Paulo : Cortez, 2014.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002



REZENDE, Flávio da Cunha (2002). **O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais.** *RSP – Revista do Serviço Público.* 53 (3), 53-77.

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, set. / dez 2001.

REGO, A; CUNHA, M. P; **Liderar.** Alfragide - Portugal: editora dom quixote, 2009.

ROSSATO, Ricardo. *Universidade: nove séculos de História.* Passo Fundo: UPF, 2005.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALDER, P. **Leadership and organizational learning.** Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: oxford University Press, 2003.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Líber livro, 2007. 136p.

SENNET, R. **A Corrosão do Caráter: Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 138 p. 2003.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa.** Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

TRASSATI, Sidney Roberto & COSTA, Maria Inês. **Administração de Recursos Humanos por Competências: A Gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio.** *In Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade.* NERI, Aguinaldo *et al.* 2ª Ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005, 11-26.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Metas 2010-2013:** ajustando o foco. Salvador-Ba, janeiro 2010.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

\_\_\_\_\_ **Coaching para performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

YATES, J. **The career coaching handbook.** New York: Routledge, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. De Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Trad. Daniel Grass. Porto Alegre. Bookman, 2003.

ZABALZA, Miguel, A. **O ensino universitário**: Seu cenário e seus protagonistas. São

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência*: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas 2001.

## APÊNDICE

### Apêndice A: Carta de Apresentação e Questionário sobre Processos Formativos.

#### PARTE I - REFERENTE AOS PROCESSOS FORMATIVOS

##### Página 1

Prezado(a) servidor(a) da Uneb,

Sou aluno do curso de Pós Graduação Stricto Sensu do programa em Gestão e Tecnologias aplicadas à educação, GESTEC, pela Universidade do Estado da Bahia, Uneb. A pesquisa que estou desenvolvendo tem como tema: "A Formação dos Gestores Universitários Líderes por meio das metodologias do Coaching. Possibilidades para a implementação da Gestão por Competências na Uneb, campus I." A pesquisa está aprovada pelo Comitê de Ética da Uneb com registro na plataforma Brasil com o número CAAE 65498817.9.0000.0057.

O objetivo principal da pesquisa é investigar se a implementação de um modelo de Formação com base no Coaching pode contribuir com o desenvolvimento de gestores líderes. Para isso, faz-se necessário: 1 – Investigar sobre como se dá os processos formativos dos Gestores já desenvolvidos pela Universidade; e 2- Compreender o entendimento e a percepção da equipe sobre a Gestão por Competências e em especial sobre a competência de Liderança.

Diante disso, peço a sua colaboração em responder as questões apresentadas a seguir. Saliento que não é necessário a sua identificação e asseguro a Vossa Senhoria que todas as informações obtidas são para fins de investigação científica, que buscarão responder as inquietações propostas no que diz respeito à formação dos gestores e ainda colaborar para a melhoria desse processo.

A pesquisa está dividida em duas partes. Sendo a parte I sobre o Processo de Formação e a parte II sobre as concepções e percepções no que concerne ao entendimento e compreensão sobre Gestão por Competências e Liderança.

Agradeço a sua colaboração,  
Atenciosamente,  
Ranieri Rodrigues Leal

##### Página 2

#### 1. GÊNERO \*

#### 2. IDADE \*

- (A) Até 24 anos.
- (B) de 25 a 29 anos.
- (C) de 30 a 39 anos.
- (D) de 40 a 49 anos.
- (E) de 50 a 54 anos.
- (F) 55 anos ou mais.

**3. COMO VOCÊ SE CONSIDERA? \***

- (A) Branco (a).
- (B) Pardo (a).
- (C) Preto (a).
- (D) amarelo (a).
- E) indígena.
- 

**4. QUAL O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE? \***

- (A) Ensino Médio
- (B) Ensino Superior – Área da Educação.
- (C) Ensino Superior – Outros.
- (D) Especialista
- (E) Mestrado
- (F) Doutorado
- 

**5. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA UNEB?**

- (A) menos de 5 anos
- (B) entre 5 e 10 anos
- (C) entre 10 e 15 anos
- (D) entre 15 e 20 anos
- (E) mais de 20 anos
-

6. QUAL DEPARTAMENTO VOCÉ TRABALHA, QUAL A SUA FUNÇÃO ATUAL E HÁ QUANTO TEMPO A EXERCE?

7. VOCÉ PARTICIPOU DE ALGUMA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO CONTINUADA (ATUALIZAÇÃO, TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO ETC) NOS ÚLTIMOS 12 MESES? \*

Se você Assinalar a opção NÃO, pule para a questão 17.

- sim  
 não

8. QUAL A CARGA HORÁRIA DA ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO QUE VOCÉ CONSIDEROU MAIS RELEVANTE?

- (A) Menos de 20 horas.  
 (B) De 21 a 40 horas  
 (C) De 41 a 80 horas.  
 (D) Mais de 80 horas.





**13. DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM QUE VOCÊ PARTICIPOU, NOS ÚLTIMOS 12 MESES, A UNEB COLABOROU COM DINHEIRO OU OUTRA FORMA DE AUXÍLIO, COMO: PASSAGENS E/OU HOSPEDAGENS?**

- sim  
 não

**14. QUANDO VOCÊ PARTICIPA DE ALGUMA ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO FINANCIADA PELA INSTITUIÇÃO, HÁ ALGUM ACOMPANHAMENTO DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO PÓS FORMAÇÃO?**

- sim  
 não

**15. NO DECORRER DOS ÚLTIMOS 12 MESES, VOCÊ QUIS PARTICIPAR DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO QUE REALMENTE PARTICIPOU?**

Se você assinalar a opção NÃO, por favor pule a questão 16.

- sim  
 não

**16. SE RESPONDEU "SIM" NA QUESTÃO ANTERIOR, QUAL DOS SEGUINTE MOTIVOS MELHOR EXPLICA O QUE IMPEDIU VOCÊ DE PARTICIPAR DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO QUE REALMENTE PARTICIPOU?**

- (A) Eu não tinha os pré-requisitos (como, por exemplo, qualificações, experiência)
- (B) O desenvolvimento profissional era demasiado caro/não tive condições de pagá-lo.
- (C) Falta de apoio por parte da instituição.
- (D) O desenvolvimento profissional entrava em conflito com meu horário de trabalho.
- (E) Não tinha tempo devido às responsabilidades familiares.
- (F) Não foi oferecido nenhum desenvolvimento profissional compatível.
- (G) Outro .
-



QUE VOCÊ DESENVOLVE HOJE? \*

18. QUAIS AS TEMÁTICAS QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES LÍDERES? \*

19. CONSIDERANDO AS RESPOSTAS DAS QUESTÕES 18 E 19, INDIQUE NA SUA OPINIÃO QUAL SERIA A MELHOR FORMA DE DESENVOLVER AS TEMÁTICAS APRESENTADAS. \*

(A) Formação Continuada em Serviço

(B) Congressos/ Seminários

(C) Curso de Extensão

(D) Curso de Pós Graduação

**20. COMO VOCÊ CONSIDERA QUE A INSTITUIÇÃO QUE VOCÊ TRABALHA , INVESTE NA FORMAÇÃO DOS SERVIDORES? \***



**21 - NOS ÚLTIMOS 12 MESES, VOCÊ PARTICIPOU DE ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO COM A TEMÁTICA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS? \***

sim

não

**22. VOCÊ PARTICIPOU DE ALGUMA ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO NOS ÚLTIMOS 12 MESES, POR MEIO DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DO COACHING? \***

sim

não

**23. VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ATIVIDADE DE FORMAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES, UTILIZANDO AS METODOLOGIAS ATIVAS, COMO POR EXEMPLO JOGOS E/OU GAMES, ETC? \***

sim

não

## Apêndice B: Liderança e Gestão por Competências

### PARTE II - LIDERANÇA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### Página 1

Prezado(a) servidor(a) da Uneb,

Sou aluno do curso de Pós Graduação Stricto Sensu do programa em Gestão e Tecnologias aplicadas à educação, GESTEC, pela Universidade do Estado da Bahia, Uneb. A pesquisa que estou desenvolvendo tem como tema: "A Formação dos Gestores Universitários Líderes por meio das metodologias do Coaching: Possibilidades para a implementação da Gestão por Competências na Uneb, campus I." A pesquisa está aprovada pelo Comitê de Ética da Uneb com registro na plataforma Brasil com o número CAAE 65493817.9.0000.0057.

O objetivo principal da pesquisa é investigar se a implementação de um modelo de Formação com base no Coaching pode contribuir com o desenvolvimento de gestores líderes. Para isso, faz-se necessário: 1 – Investigar sobre como se dá os processos formativos dos Gestores já desenvolvidos pela Universidade; e 2- Compreender o entendimento e a percepção da equipe sobre a Gestão por Competências e em especial sobre a competência da Liderança.

Diante disso, peço a sua colaboração em responder as questões apresentadas a seguir. Saliento que não é necessário a sua identificação e asseguro a Vossa Senhoria que todas as informações obtidas são para fins de investigação científica, que buscarão responder as inquietações propostas no que diz respeito à formação dos gestores e ainda colaborar para a melhoria desse processo.

A pesquisa está dividida em duas partes. Sendo a parte I sobre o Processo de Formação e a parte II sobre as concepções e percepções no que concerne ao entendimento e compreensão sobre Gestão por Competências e Liderança.

Agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,  
Ranieri Rodrigues Leal

#### Página 2

**1 – VOCÊ CONSIDERA A LIDERANÇA UMA COMPETÊNCIA NECESSÁRIA PARA A GESTÃO CONTEMPORÂNEA?**

\*

sim

não

**2 - INDEPENDENTE DE SUA RESPOSTA NA QUESTÃO 1, JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA. \***

### 3 - COMO VOCÊ CONCEITUA LIDERANÇA? \*

- A ( ) O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
- B ( ) O processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
- C ( ) O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.
- D ( ) Outro conceito

### 4 - VOCÊ SE CONSIDERA UM(A) LÍDER? \*

Se você marcou a alternativa "NÃO", pule a alternativa 5.

- sim
- não

### 5 - CONSIDERANDO-SE UM (A) LÍDER, ASSINALE O ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDA POR VOCÊ \*

- A ( ) Liderança orientada para as pessoas.
- B ( ) Liderança orientada para tarefas / processos.
- C ( ) Ambos os estilos, depende da situação.

### 6 - VOCÊ CONSIDERA O SEU SUPERIOR UM (A) LÍDER? \*

Se você Assinalar a alternativa "NÃO", pule a alternativa 7.

- sim
- não

### 7 - CONSIDERANDO SEU SUPERIOR UM (A) LÍDER, ASSINALE O ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDA POR ELE (ELA).

- A ( ) Liderança orientada para as pessoas.
- B ( ) Liderança orientada para tarefas / processos.
- C ( ) Ambos os estilos, dependem da situação

**8 - INDEPENDENTE DE VOCÊ ESTÁ NO CARGO DE LIDERANÇA DO SEU SETOR ATUALMENTE, ASSINALE 3 DOS INDICADORES ABAIXO QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS IMPORTANTE PARA O EXERCÍCIO DA HABILIDADE DE LIDERANÇA PARA ESSE SETOR QUE VOCÊ ATUA. \***

- A ( ) Promover o desenvolvimento da equipe através de ações de capacitação e feedback.
- B ( ) Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.
- C ( ) Transmitir objetivos organizacionais com clareza e objetividade
- D ( ) Zelar para que os resultados organizacionais sejam atingidos.
- E ( ) Transmitir energia e motivação para a equipe superar obstáculos e dificuldades para atingir as metas.

**9 - MARQUE 5 ALTERNATIVAS DAS OPÇÕES A SEGUIR QUE VOCÊ CONSIDERA ESSENCIAL PARA UM GESTOR LÍDER, CONSIDERANDO A REALIDADE DA UNEB \***

- A ( ) Comunicação Assertiva
- B ( ) Capacidade de Delegar tarefas
- C ( ) Paciente
- D ( ) Disciplina
- E ( ) Ética
- F ( ) Carisma / Entusiasmo
- G ( ) Comprometimento
- H ( ) Pro Atividade
- I ( ) Inovador
- J ( ) Criatividade
-









mim.

U - Sei o prazo previsto, para que eu alcance as metas.

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**13 - SOBRE O (A) SEU LÍDER, COMO VOCÊ O (A) CONSIDERA, COM RESPEITO À PREPARAÇÃO PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO? \***

- A ( ) Totalmente Preparado. Possui as habilidades adequadas à função.
- B ( ) Parcialmente Preparado. Precisa melhorar e desenvolver habilidades importantes.
- C ( ) Não tenho Preparo para assumir cargo ou função de Liderança.

**14 - INDEPENDENTE DE SUA FUNÇÃO HOJE, VOCÊ CONSEGUE IDENTIFICAR SE SEU (SUA) LÍDER PARTICIPA DE ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO VOLTADOS PARA A LIDERANÇA? \***

- A ( ) Sim, com bastante frequência, ele (a) participa constantemente, mantendo-se sempre atualizado.
- B ( ) Algumas vezes ele (a) participa. Não Demonstra muito interesse.
- C ( ) Não percebo que ele (a) tenha participado de atividades de desenvolvimento sobre Liderança

**15 - SE VOCÊ TIVESSE QUE ASSUMIR HOJE UM CARGO OU FUNÇÃO DE LIDERANÇA, COMO VOCÊ SE SENTIRIA? \***

- A ( ) Totalmente Preparado. Posso as habilidades adequadas à função.
- B ( ) Parcialmente Preparado. Preciso melhorar e desenvolver habilidades importantes.
- C ( ) Não tenho me sinto preparado hoje, para assumir cargo ou função de Liderança.

**16 - LISTE ATÉ 05 COMPETÊNCIAS QUE VOCÊ JULGA POSSUIR EM MAIOR EVIDÊNCIA. \***

**17 - CONSIDERANDO AS NECESSIDADES DA SUA FUNÇÃO ATUAL, QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE VOCÊ JULGA SER NECESSÁRIO DESENVOLVER. \***



**18 - . INDEPENDENTE DE SUA FUNÇÃO HOJE, VOCÊ TEM INTERESSE EM PARTICIPAR DE ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO VOLTADOS PARA A LIDERANÇA? \***

sim

não

\* Redirection to final page of Online Pesquisa

## Apêndice C: Eficácia da Formação

### EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

#### Página 1

Prezado(a) senhor(a) da Uneb,

Primeiramente, quero agradecer a você por ter confiado em mim, por ter disponibilizado seu tempo e sua atenção em participar da formação para gestores e dessa forma, colaborar de modo significativo com o projeto de pesquisa sobre a eficácia do uso de Coaching para formar gestores líderes.

A formação foi realizada em diversas etapas, sendo que em cada uma delas, eram utilizadas ferramentas do coaching na abordagem de temáticas referentes à liderança e gestão por competências.

Foram dias muito produtivos para mim, pois pude analisar a aplicabilidade da metodologia do coaching, o uso de jogos, a dinâmica do processo formativo e o mais importante foi a troca de conhecimentos, o intercâmbio e a energia que o grupo deu ao processo de formação.

Posso dizer que já sai ganhando com o grupo da ROPD, pois além de terem experiência com formação de gestores e entenderem da temática de formação e liderança, é um grupo comprometido, comprometido, responsável e colaborativo.

O objetivo principal desse questionário é, portanto, avaliar a percepção de cada um de vocês sobre a possibilidade de propor uma formação com foco em liderança, utilizando das ferramentas do coaching para tal fim. A partir das respostas de cada um, é que escreverei a parte final do trabalho, sobre a eficácia do coaching na formação de gestores.

De antemão, agradeço a cada um novamente. Espero manter a parceria, trocar conhecimentos e experiências e propor novas ações com foco no desenvolvimento e na melhoria de uma universidade comprometida com o bem social.

Entendo que cada um tem suas ocupações, seus afazeres, mas peço a sua colaboração em responder as questões apresentadas a seguir. Saliento que todas as informações obtidas são para fins de investigação científica, que buscarão responder as inquietações propostas no que diz respeito à formação dos gestores e ainda colaborar para a melhoria desse processo.

Atenciosamente,  
Ranieri Rodrigues Leal

1 – A Formação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal? \*

- Inútil
- Pouco Útil
- Útil
- Muito Útil

**2- Em que medida considera que os conteúdos da ação de formação foram úteis ao exercício da sua função? \***

- Inútil
- Pouco útil
- Relativamente Útil
- Muito Útil

**3 - A proposta de formação apresentada, com a utilização do coaching é possível ser replicada para os demais gestores? \***

- sim
- não

**4- A utilização de ferramentas do Coaching, favoreceu para o entendimento do conceito e aplicabilidade da Liderança? \***

- Inútil
- Pouco Útil
- Relativamente Útil
- Muito Útil

**5 - As ferramentas de Coaching trabalhadas na Formação, são aplicáveis no seu local de trabalho e na função que você exerce? \***

- Não aplicáveis
- Pouco aplicáveis
- Relativamente aplicáveis
- Muito aplicáveis

**6 - Sobre aspectos da Formação, indique o seu grau de satisfação. \***

	Inssatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Os objetivos da Formação foram cumpridos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A abordagem feita foi adequada ao nível pretendido a uma formação de gestores universitários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação atendeu às suas expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7 - Sobre as ferramentas e metodologias utilizadas na Formação, como você considera?**

	Inapropriada	Apropriada	Relativamente Apropriada	Totalmente Apropriada
Foram relevantes e inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingiram os objetivos propostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contextualizadas com as temáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8 - Relativo à organização da Formação, no que diz respeito aos recursos de apoio mobilizados para a ação formativa**

Como você considera: \*

	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
A qualidade dos suportes pedagógicos utilizados (quadros didáticos, datashow, etc)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A adequação dos suportes pedagógicos aos assuntos abordados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade e adequação das instalações e condições ambientais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A duração da Formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário em que aconteceu a Formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9- Relativo ao desempenho do formador**

Acha que este: \*

	Insuficiente	Pouco suficiente	Suficiente	Plenamente Suficiente
Foi claro na apresentação dos objetivos a serem alcançados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostrou domínio dos conteúdos abordados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivou a participação dos formandos, buscando manter a motivação para as próximas etapas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez uso de metodologias pedagógicas adequadas ao público alvo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstrou ao grupo as aplicações práticas das ferramentas abordadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10 - Gostaria que você refletisse um pouco sobre a formação que fizemos, o uso das ferramentas utilizadas, o modelo de dinâmica que foi proposto e a partir disso, escrever um pouco da sua percepção sobre a formação, sua aplicabilidade e principalmente sobre os impactos e reflexões geradas em você. \***

11 - Você recomendaria algum gestor para que participasse de uma formação utilizando as ferramentas do coaching com o objetivo de desenvolver liderança? \*

sim

não

**Página em branco**

\* Redirection to final page of Online Pesquisa



## ANEXOS

## ALGUMAS DAS FERRAMENTAS DE COACHING QUE FORAM UTILIZADAS



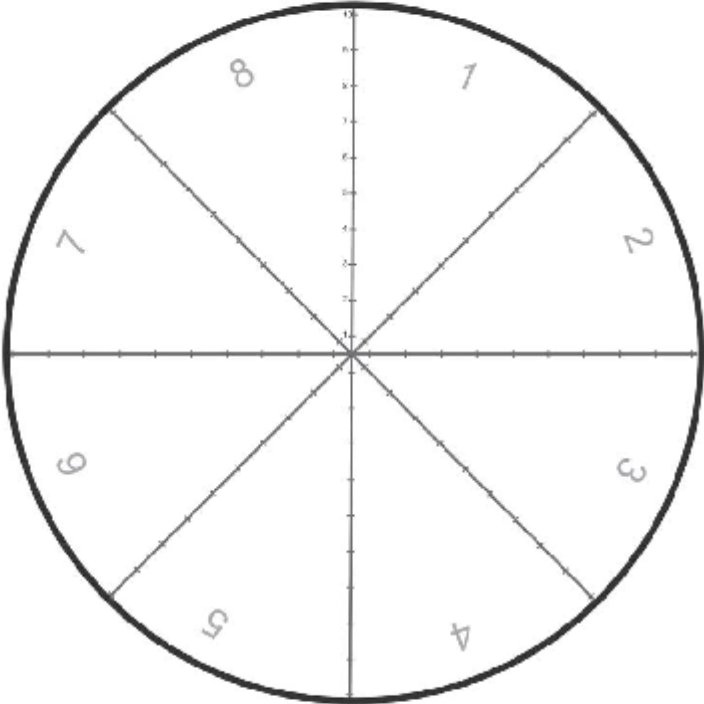
Coachee		Coach	
Data		Sessão	

<b>Resultado Esperado</b>	<b>Fotografia</b>
<b>Motivação (segunda camada)</b>	<b>Responsabilidade (0 a 100%)</b>

<b>Comprometimento (de 0 a 10)</b>
<b>Tarefa</b>

Coachee		Coach	
Data		Sessão	

<b>S</b> trength (Força)	<b>W</b> eakness (Fraqueza)
<b>O</b> pportunity (Oportunidade)	<b>T</b> hreat (Ameaça)

<b>Roda de Competências</b>	
Cliente	Data e Horário
Coach	Sessão
	
<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	
<b>6</b>	
<b>7</b>	
<b>8</b>	

<b>Coachee</b>		<b>Coach</b>	
<b>Data</b>		<b>Sessão</b>	

**Essência (talentos e habilidades especiais)**

**Atitudes Diferenciadas**

**Objetivos (2ª Camada)**

**Tarefas da Semana**

**Missão do Coachee**

**1. NUNCA - 2. RARAMENTE - 3. ÀS VEZES - 4. QUASE SEMPRE - 5. SEMPRE**

PERGUNTA		PONTUAÇÃO
1	Tenho realizado tarefas que não trazem resultados pessoais nem profissionais por comodidade, necessidade, ordens superiores ou falta de opção?	1 2 3 4 5
2	Não consigo terminar tudo o que me propus durante o dia e por isso preciso fazer hora extra ou levar trabalho para casa?	1 2 3 4 5
3	Minhas tarefas diárias sofrem muitas interrupções em razão de coisas sem importância, como e-mails, telefonemas e conversas fúteis?	1 2 3 4 5
4	Tenho dedicado pouco tempo às pessoas importantes em minha vida?	1 2 3 4 5
5	Costumo resolver problemas e urgências que ocorrem inesperadamente em meu dia-a-dia?	1 2 3 4 5
6	Costumo aceitar facilmente as tarefas que outras pessoas me pedem?	1 2 3 4 5
7	Consigo reservar tempo para o esporte, o lazer e as atividades pessoais?	1 2 3 4 5
8	Tenho o hábito de deixar para a última hora conclusão de muitas atividades a que me proponho?	1 2 3 4 5
9	Estabeleço metas bem específicas e passos para alcançá-las com relação aos sonhos que desejo realizar no curto, médio e longo prazo?	1 2 3 4 5

CONJUNTO A	
Pergunta	Valor
2	
5	
8	
Total A =	

Total A = \_\_\_\_\_

CONJUNTO B	
Pergunta	Valor
4	
7	
9	
Total B =	

Total B = \_\_\_\_\_

CONJUNTO C	
Pergunta	Valor
1	
3	
6	
Total C =	

Total C = \_\_\_\_\_

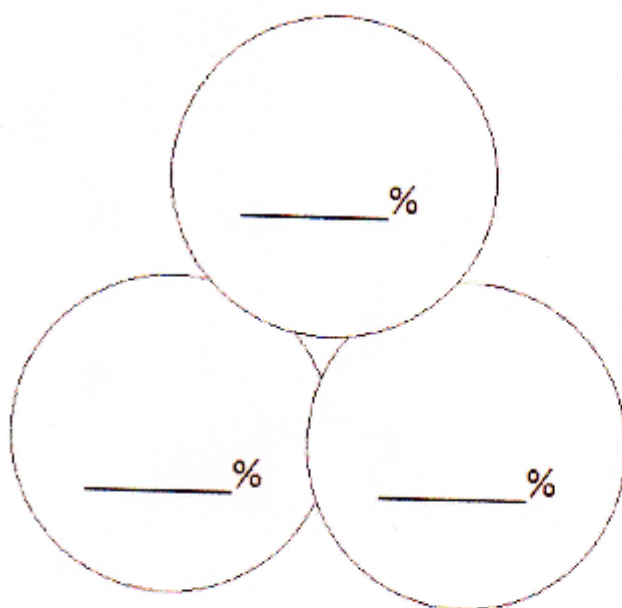
Muito bem! Para finalizar, vamos descobrir a porcentagem de seu tempo em cada tarefa da tríade. Veja as instruções a seguir, fazendo as contas com a sua calculadora, e note a porcentagem de cada esfera no campo correspondente da tríade:

Esfera da importância:  $\text{Total B} \times 100$   
Total geral:

Esfera da urgência:  $\text{Total A} \times 100$   
Total geral:

Esfera da circunstância:  $\text{Total c} \times 100$   
Total geral:

**IMPORTANTE**



**CIRCUNSTANCIAL**

**URGENTE**

