



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### PERSPECTIVAS E MUDANÇAS NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*Ana Paula Guimarães - UFSC*

*Eliete Warken Bahia Costa - UFSC*

*Alessandra de Linhares Jacobsen - UFSC*

*Fernando Ramos Lengler - UFSC*

*Carleno Alcides Amorim Quintino - UFSC*

#### **Resumo**

Considerando as dificuldades dos professores serem gestores, verdadeiros líderes, levando em consideração o estilo de liderança-*coach*. Para tanto, serão consideradas iniciativas do governo a partir da institucionalização da Lei nº 11.091/2005 e suas regulamentações (BRASIL, 2012), que implementaram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta autárquica e fundacional (PNDP), no qual emerge o conceito de gestão de competência. Um enfoque importante deste decreto é a capacitação gerencial e a qualificação necessária para a ocupação de cargos de direção e assessoramento superiores. Nesse enfoque, o presente estudo tem como objetivo refletir a respeito da liderança-*coach*. Para isto, utilizamos materiais constituídos, principalmente, por livros e artigos científicos, o que se denomina pesquisa bibliográfica. Desta forma, espera-se contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área de liderança e sua importância dentro do contexto educacional.

**Palavras-Chave:** gestão; líder-coach; universidade.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **Introdução**

As empresas, seja no contexto do setor público ou privado, vêm sentindo uma necessidade contínua de desenvolvimento dos seus colaboradores, para competir num ambiente em constante transformação. Assim, tornam-se imperativos a formação e o desenvolvimento desses indivíduos, para uma melhor atuação em seus contextos de trabalhos.

O setor público tem implementado algumas iniciativas para maior profissionalização da gestão pública, que tem como objetivo tornar suas ações mais ágeis e eficientes no atendimento às demandas dos cidadãos, prestando um serviço de qualidade.

Como resposta a este cenário, o Governo Federal busca valorizar a formação e a capacitação do seu quadro funcional, primeiramente na institucionalização da Lei nº 11.091/2005, no qual estabeleceu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), regulamentada pelos Decretos nº 5.824/2006 e 5.825/2006, sendo que estes últimos estabeleceram os procedimentos para concessão do Incentivo à qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, respectivamente (PEREIRA; SILVA, 2011). Outra ação do Governo foi a instituição, por meio do Decreto nº 5.707/06, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta autárquica e fundacional (PNDP), pautada no desenvolvimento permanente do servidor público; pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições e na busca da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Trata-se de um novo modelo de gestão de pessoas para o setor Público: a gestão por competências. Um enfoque importante deste decreto é a capacitação gerencial e a qualificação necessária para a ocupação de cargos de direção e assessoramento superiores (ENAP, 2009; PEREIRA; SILVA, 2011; BRASIL, 2012).

Gestão de competência, segundo o PNDP, é definida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Porém apesar da atratividade trazida pelo conceito à gestão de pessoas na organização, Sandberg (1996, p.20 *apud* BITENCOURT, 2010) critica este conceito enquanto aquisição de atributos. Para este autor, o conceito de competência deve estar pautado nas práticas organizacionais, tendo como foco as experiências e vivências, caracterizando uma abordagem interpretativa. Esta abordagem estaria mais alinhada à concepção da totalidade do indivíduo, que pretende tratar este estudo.

Deseja-se ampliar o conceito definido no PNDP, considerando as atitudes reflexivas no dia a dia do trabalho, e não somente aquelas definidas a partir das exigências do cargo, pois a crença é de que as organizações contemporâneas necessitam, em verdade, incorporar uma concepção mais ampliada do ser humano.

As Instituições Federais de Ensino Superior precisarão inovar em novas concepções de trabalho na gestão de pessoas, buscando desenvolver seus servidores para que tenham



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

condições de melhor atender às demandas dos cidadãos quanto à qualidade e à celeridade da prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, passa a ser fundamental trazer, para dentro das organizações públicas, a concepção holística, sistêmica ou orgânica, com novas práticas de gestão de pessoas, tendo como essência, uma nova concepção do homem, não o reduzindo às suas funções, mas a partir das quais possam desenvolver seus potenciais ainda desconhecidos

A liderança pode exercer sua tarefa principal de formadora e orientadora, uma vez que nessas organizações desaparece a disputa de cargos pela desestruturação da cadeira de comando, dando lugar à estrutura horizontalizada. Neste escopo, a autoridade e controle converte-se em responsabilidade e liderança, respeitando a individualidade de cada indivíduo (RIBEIRO, 1996 apud PEREIRA, 2000).

Assim, o papel da liderança é extremamente importante, constituindo um “ processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas” (BOWDITCH ; BUENO, 2002, p 118 apud PEREIRA ; SILVA, 2011). Observam-se dois tipos de liderança: a liderança transaccional, focada em recompensar as pessoas pelo apoio ao líder, e a liderança transformacional, baseada na visão do líder e na condução de pessoas à essa visão (BURNS, 1978 apud CHIAVENATO, 2002). Segundo Covey (1994), a liderança transformacional vem substituir a liderança transaccional.

Nesse sentido, e com vistas à introdução da Gestão por Competências no ambiente público, torna-se importante o desenvolvimento das habilidades de liderança desses gestores, uma vez que a “ liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida” (BENNIS, 1925 apud CHIAVENATO, 2002). Com vistas ao desenvolvimento desses líderes, entende-se que o processo de *coaching* traz luz sobre essas práticas, colocando o ser humano em primeiro lugar, acreditando em seu potencial e criando um ambiente de aprendizagem contínuo.

Diante das possibilidades trazidas pelo *coaching*, o objetivo deste artigo é refletir a respeito de um programa de liderança-coach.

### **Gestão**

A gestão constitui num conjunto de condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento dos cursos oferecidos em uma IES e procedimentos para atingir os objetivos da instituição.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p.318) “a gestão é uma atividade pela qual são mobilizados dos meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Basicamente o gestor deverá ter uma visão que contemple a empresa como um todo. A partir do momento em que o coordenador assume sua função, ele passa também a ser o gestor



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

do curso que está representando. Em contato diário com docentes e alunos, o coordenador pode encontrar indicadores que o auxiliem na gestão educacional, como: evasão, inadimplência, conflitos em sala de aula entre outros. Com isso, poderá acompanhar e planejar melhor as ações para seu curso.

E de acordo com o instrumento disponível no site do ministério da educação caberá ao coordenador apresentar justificativa procedente, ou não, ao CPC insatisfatório e se há coerência entre a justificativa apresentada e as ações propostas para sanear as possíveis deficiências (somente nos casos de Renovação de Reconhecimento de curso). De acordo ainda com o instrumento é avaliada a atuação da coordenação; que engloba os aspectos: gestão do curso, relação com os docentes e discentes e representatividade nos colegiados superiores. Porém, na prática, quando o professor se depara com sua nova função, encontra algumas dificuldades, exigindo que seja desenvolvida sua capacidade de liderança, uma vez que cada liderança conduzirá seus trabalhos de maneira diferente.

Há muito tempo tem se discutido o tema liderança. Liderar origina-se do inglês, *to lead*, cujo significado estabelece, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Estas funções são essenciais para o bom desempenho de uma coordenação de curso dentro de qualquer instituição. O gestor passa a ser a liderança representativa do curso.

O papel a ser desempenhado pelo líder é o de ajudar seus seguidores a atingir suas metas pessoais, fornecendo a direção necessária. Por outro lado, ele tem condições de oferecer todo o apoio indispensável, no sentido de garantir que tais metas estejam em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Ele melhor do que ninguém estaria em condições de equilibrar as demandas dessas duas solicitações. A atitude do líder e a resposta do seguidor estão presas entre si, por uma ligação de causa e efeito, isto é, seguem habitualmente um fluxo de influência em sentido duplo (BERGAMINI, 2002, p. 130-131).

Os gestores têm então diante de si um desafio enorme. Principalmente os gestores na Administração Acadêmica. Como trabalhar nas organizações para realmente programar o aprendizado é mesmo um desafio muito grande para os profissionais. Mesmo os que defendem o conceito da organização que aprende os que têm um alinhamento e valores e sistemas dentro de suas organizações encontram dificuldades para estimular a implementação do aprendizado. Isto é um processo. Criar organizações voltadas para o aprendizado não é um trabalho fácil seja qual for o processo, dura semanas, meses, até anos em alguns casos, mas é um trabalho que precisa ser feito para o crescimento da organização. Quando se fala em líder, as pessoas já imaginam aquele ser autoritário responsável pelo bom funcionamento ou não da organização, as pessoas criam a visão que as mudanças só irão acontecer se os liderem guiarem o processo. Ou seja, todos darão a sua contribuição dentro da organização.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Será de suma importância deixar bem claro o papel de cada um dentro da organização dando assim liberdade para os líderes terem um processo aberto com todos interagindo. Segundo SENGE (1990) "uma maneira de ajudar as pessoas a encarar os problemas em termos de estruturas sistêmicas e modelos mentais, em vez de apenas acontecimentos de curto prazo. Isso pode ajudar a perceber as forças que dão forma à realidade e como somos partes destas forças e podemos afetá-las".

Segundo SENGE (1990) a fase de realizar não só esta criando alternativas bem sucedidas ao sistema presente, mas também continuamente aprofundando o entendimento compartilhado e clareando as visões. E só se conseguira isso saindo do modelo atual de aprendizagem onde todos são colocados dentro de uma sala de aula com um modelo pronto, padrão. Treinamentos deverão existir sim, mas somente quando houver ferramentas novas.

Desta forma após todos estes conceitos e exemplos que deram o resultado, devemos proporcionar a mudança e ver a nossa vida pessoal e organizacional como um todo, buscando o objetivo e não os meios.

As organizações devem repensar melhor quanto suas estruturas, e treinamentos, gerando melhorias, e proporcionando melhores condições de trabalho para seus colaboradores. Das duas uma: ou Peter Senge será esquecido quando o modismo da "Organização que Aprende" passar, daqui a algumas décadas ou séculos, ou será muito bem lembrado quando o homem estiver enxergando o mundo em um contexto bem mais amplo.

O que encontramos ainda nas empresas é o modelo tradicional que embora obsoletos deixam seus dirigentes alienados com o que conhecem bloqueando outro meio de administrar. Ainda com relatórios imensos e complexos.

Fica muito claro que devemos desenvolver em nossa equipe as competências técnicas bem como as competências comportamentais. A primeira trata da melhor maneira para fazer os trabalhos enquanto que a segunda se preocupa em eliminar os vícios comportamentais. Teremos ainda a missão de trabalharmos a questão cultural existentes nas organizações jamais perdendo de vista o planejamento estratégico da IES. Temos que partir do que é possível se ver. Ter esperança para modificar a sociedade de forma consciente. Exemplo concreto que estamos vivenciando no Brasil são as manifestações nas ruas. Movimentos estes que estão trazendo alguma consciência (pensar sobre a realidade) para as pessoas e ai sim serão possíveis gerar alguma mudança. E aqui farei uso do que disse Mészáros (2008), isso não é apenas uma possibilidade, mas uma necessidade urgente que envolve mesmo a sobrevivência da humanidade. No combate à ordem destrutiva do capital, tendo a educação um papel absolutamente crucial. Cabendo a cada um de nós futuros administradores universitários a contribuição para estas mudanças. Fazendo uso da epígrafe de José Martí, "as soluções não podem ser apenas formais; elas devem ser essenciais."

### **O Líder Coach**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

A essência desta pesquisa é olhar para a organização como entidades orgânicas, que assim como os indivíduos, possuem um ciclo de vida, ou seja, fase de concepção, nascimento, crescimento, desenvolvimento e morte. Porém, a diferença é que o ser humano tem uma finitude física, e as organizações não, porque podem transcender no tempo, e se adaptar ao ambiente que operam. As empresas com maior probabilidade de sucesso serão aquelas que tiverem melhor compreensão dos momentos de crises que surgirão ao longo de seu desenvolvimento e que atuem de forma adequada a situação. (MOGGI; BURKHARD, 2005). Compreenderão as mudanças de forma natural, entenderão seus sentidos assim como outros ciclos da vida.

Nesta visão, esta entidade coletiva, assim como o indivíduo, é dotada de um corpo físico, de um corpo vital, de um corpo emocional de um eu. Assim, podemos dizer que aquelas dimensões do ser humano, presentes nas organizações na qual podemos denominar respectivamente: Recursos, processos, relações e identidade. (MOGGI; BURKHARD, 2005). Entendemos que o líder ao olhar para a organização dentro esta abordagem, poderá perceber em que nível os problemas se originam, ou seja, no nível dos recursos, no nível dos processos, no nível das relações ou da identidade. Desta forma poderá apoiar e desenvolver potenciais ainda desconhecidos a nível individual e organizacional, possibilitando as condições necessárias para as mudanças, respeitando as culturas e biografias da empresa e dos indivíduos.

Nesse sentido, torna-se essencial uma abordagem de liderança capaz de mobilizar as forças internas do indivíduo e sua interação com o ambiente externo. Este líder está comprometido com o desenvolvimento da pessoa como um todo e com o da organização.

Nessa perspectiva, citamos o conceito de líder-coach, que alterna sua posição de líder e coach, ou seja, aquele que gera desenvolvimento de sua equipe, expandindo o potencial de cada um e aquele que ensina e mostra aos outros o seu conhecimento que representa o melhor que ele tem dentro de si (Stéfano, 2005).

Gallwey (1996) a essência do coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance.

Entendemos que essa prática não pode ser apenas uma metodologia a ser seguida tipo uma receita, mas ao contrário, que possa ser um processo contínuo de desenvolvimento, criando um ambiente de aprendizado. Para Witmore (2006 apud FERREIRA, 2007), “*coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser” (p. 1).

Autores como Whitmore (2005), Frisch (2001), Minor (2001) e Lages e O’Connor (2004) apud FERREIRA, 2008) confirmam a função do gestor o papel de coach, como alguém responsável por treinar a equipe de acordo com a realidade organizacional, eliminando os obstáculos para o melhor desempenho de sua equipe.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

A literatura nos aponta diferentes abordagens e aplicações de *coaching*. As empresas estão cada vez mais utilizando o *coaching*, como forma de orientar o desenvolvimento de lideranças (BROTMAN, LIBERI, e WALSLYSHYN, 1998 apud SILVEIRA, 2010).

Nesta visão, as organizações são vistas como entidades coletivas, com pensamentos, sentimentos e vontade, assim como os indivíduos que as compõem. Nesta abordagem, essa entidade coletiva é apresentada em quatro níveis qualitativos, ou seja, nível dos recursos, nível dos processos, nível das relações e o nível da identidade (MOGGI; BURKHARD, 2005).

O Líder *Coach* possibilita a alternância de posição, sendo ao mesmo tempo líder e *coach*. Neste sentido, é um relacionamento que além de desenvolver novas competências, também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe.

### **Considerações finais**

Assim, pode-se pensar na gestão como um importante meio para identificar os potenciais dos docentes frente à liderança-coach, melhorar o desempenho da liderança e a qualidade das relações dos funcionários e superiores e servir de estímulo nos esforços para alcançar melhores resultados individuais e organizacionais.

Mediante o exposto, há de se considerar, a contribuição dada no que se refere aos procedimentos de gestão, levando as instituições a adequar-se em seus processos gerenciais e de comunicação interna e externa.

Entendemos que esta ferramenta de gestão, cria um ambiente de aprendizado, primeiro individualmente, e depois para a equipe e depois para toda a organização. Este processo se apoia no meu entendimento, em princípios e técnicas emancipadoras, orientadas para a ação individual, uma vez que exige reflexão das atitudes deste indivíduo inserida no contexto do trabalho. Neste sentido, seriam consideradas as atitudes reflexivas no dia a dia do trabalho, suas experiência e vivências, e não somente aquelas ações orientada ao cumprimento das normas institucionais. Neste sentido, o indivíduo por sua ação-reflexão, passa a compreender a própria realidade e transforma a si mesmo, e ao transformar a si mesmo, transforma o ambiente em que esta inserida, como uma força social inspiradora, criando àquelas condições para o aprendizado contínuo tanto das pessoas como o da instituição.

Neste sentido será um grande desafio transformar este ambiente para que a liderança-*coach* possa se desenvolver. De acordo com Robert Haas “é difícil desaprender comportamentos com os quais tivemos sucesso no passado. Falar ao invés de ouvir. Valorizar pessoas como você em lugar de pessoas de outro sexo ou de culturas diferentes. Trabalhar sozinho a colaborar. Tomar suas próprias decisões ao invés de pedir opiniões a pessoas diferentes. Existe toda uma gama de comportamentos que eram altamente funcionais na antiga organização mais nivelada e humanizada na qual estamos tentando nos transformar.” (BENNIS, 1995, p.105).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2006.

ASCAMA, M. J.O. Atuação do Psicólogo e de Outros Profissionais no *Coaching* em Organizações de Trabalho. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BENNIS, Warren. A invenção de uma vida: Reflexões sobre liderança e Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração, vol. 2. 6.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

COVEY, Stephen. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

BRASIL. Decreto- Lei 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. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004.../Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004.../Decreto/D5707.htm). Acesso em: 04 jun. 2012

\_\_\_\_\_.Decreto- Lei 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004.../Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004.../Decreto/D5824.htm). Acesso em: 04 jun.2012a.

\_\_\_\_\_.Decreto- Lei 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004.../Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004.../Decreto/D5825.htm). Acesso em: 04 jun. 2012b.

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





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. [ Links ]

FERREIRO, M. A. A. *Coaching* - um estudo exploratório sobre a Percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e *Coach*. 2008. 132f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GALLWEY, W. T. *O jogo interior do tênis*. Trad. de Mario R. Krausz. São Paulo: Textonovo, 1996.

MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel . *O Espírito Transformador: a essência das mudanças organizacionais no século XXI*. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Antroposófica, 2005.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências Gerenciais nas instituições federais de educação superior. Caderno EBAPE.BR, v 9 no.spe 1 Rio de Janeiro, jul/2011.b

Presidência da República. Lei 11.091 (PCCTAE), de 12 de janeiro de 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. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/.../lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/.../lei/111091.htm). Acesso em: 04 jun. 2012

PEREIRA, M. F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v.2.,n.4 , p 21-30, set, 2000.

RIBEIRO, C. R. M. *A empresa holística*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, A. E. S. Competências requeridas na formação de coaches executivos. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.