

O PROCESSO DE *COACHING* DE PERFORMANCE PARA UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA: UMA PERSPECTIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES E SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Jefferson Modesto de Oliveira
Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil
tjmodesto@gmail.com

Carlos Danilo Luz
Centro Universitário de Maringá, Brasil
carlos.danilo.luz@gmail.com

RESUMO:

O artigo trata do processo de *coaching* de performance como uma perspectiva de alto desempenho organizacional para os gestores e servidores públicos que exercem as suas atribuições no âmbito da gestão de pessoas da Universidade Federal Rural da Amazônia. Consoante a isso, para que tal propositura fosse validada ou não à Reitoria e à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, buscou-se investigar a familiaridade dos interlocutores que atuam na área de gestão de pessoas da Instituição, por meio de uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário, a fim de se conhecer o percentual desses gestores e servidores que conhecem e aplicam, ou não, o processo de *coaching* no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa apresenta os dados que propõe à administração pública uma alternativa para que gestores e servidores tenham a oportunidade de capacitação ou formação em *coaching*.

Palavras-chave: Universidade Federal Rural da Amazônia. Gestão de pessoas. Gestores e servidores públicos. *Coaching* de performance.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, em especial a esfera federal, tem buscado constantemente o desenvolvimento de seus servidores e aperfeiçoamento de seus órgãos. Dentro da estrutura executiva, existem as universidades federais, autarquias da administração indireta e dotadas de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Nesse sentido, o presente artigo abordará os resultados de uma pesquisa aplicada em uma universidade pública da Amazônia, localizada no Estado do Pará.

A pesquisa realizada envolve os gestores e servidores públicos que exercem as suas atividades na área de gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Tem como tema o processo de *coaching* aplicado ao desempenho na área de gestão de pessoas no serviço público federal para o desenvolvimento de servidores de alta performance. Contudo, para que se chegasse à conclusão da validade dessa abordagem de desenvolvimento de pessoal para a gestão de pessoas da UFRA, houve o questionamento acerca de qual o percentual de gestores e servidores que detinham conhecimentos sobre o processo de *coaching* nas organizações. E as respostas foram obtidas por meio da pesquisa de campo com vistas a investigar essa familiaridade.

Na oportunidade, salienta-se também que a pesquisa buscou se fundamentar nos autores e pesquisadores da área de gestão de pessoas, psicologia e *coaching*, além das legislações que regem o serviço público federal. Nos tópicos a seguir, serão apresentados: a fundamentação bibliográfica, a UFRA e a gestão de pessoas na universidade, além dos procedimentos metodológicos para a obtenção dos dados que permitiram a análise e interpretação do resultado da pesquisa, culminando com as considerações finais deste artigo.

2 A ORIGEM DO *COACHING* E A SUA APLICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O processo de *coaching* que hoje é aplicado nas organizações não é atual. Contudo, nas entidades da iniciativa privada, por exemplo, é uma prática que já tem sido adotada há um tempo, em especial aos líderes do alto escalão. Nesse sentido, é válido compreender a sua origem e o que hoje o processo de *coaching* denota, em especial para o serviço público.

2.1 A ORIGEM DO *COACHING* E A SUA UTILIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dutra et. al (2017, p. 205) explica que a palavra *coach* pode ter duas origens: “para alguns pesquisadores, ela derivou do húngaro. Já para outros, originou do francês”. Contudo, o autor afirma que em ambos os casos a palavra *coach* “trata-se de um veículo puxado por vários cavalos, sendo que mais tarde o nome foi transferido para o condutor deste veículo”.

Chiavenato (2017, p. 71), por sua vez, explica que a palavra *coach* vem do inglês e que pode possuir vários significados, dentre eles estão: “*coache*, carruagem, vagão, carros de passageiros, ônibus”. Também, pode representar “treinador, técnico ou ainda ensinar, treinar, preparar pessoas. E viajar em carruagem ou carro”. Nesse ensejo, o autor salienta também

que essa palavra inglesa pode ter sido derivada de *Kocs*, que se trata de uma cidade localizada na Hungria, em que se tinha o hábito de construir carruagens. A respeito do seu uso mais recente, Chiavenato afirma que é possível encontrar a explicação no século XX, onde “os estudantes universitários ingleses adotaram a palavra *coach* como um gíria para tutor”.

Essa seria a explicação para os primeiros usos da palavra *coach*, termo esse que mais tarde foi transferido para o esporte, tendo a sua tradução do inglês para o português significando treinador. Sobre o uso dela nos esportes, fundamentou-se na ideia de que “o *coach* detinha o conhecimento de como organizar da melhor forma os cavalos para ter o melhor rendimento ou para poupá-los” (DUTRA ET AL, 2017, p. 205). Nesse sentido, o *coach* poderia poupar os esforços dos atletas, obtendo assim uma alta performance.

Destaca-se que a extensão da utilização desse termo no contexto organizacional, teve como responsável o professor de tênis profissional W. Timothy Gallwey. Ele identificou que muitos de seus alunos perdiam o foco e a atenção em virtude dos muitos pensamentos que eles tinham no momento de executar a sua partida. Gallwey (1977) descobriu que durante as suas aulas havia a existência de dois seres existentes na mente dos alunos e os chamou de Ser 1, o instrutor, e o Ser 2 de executor.

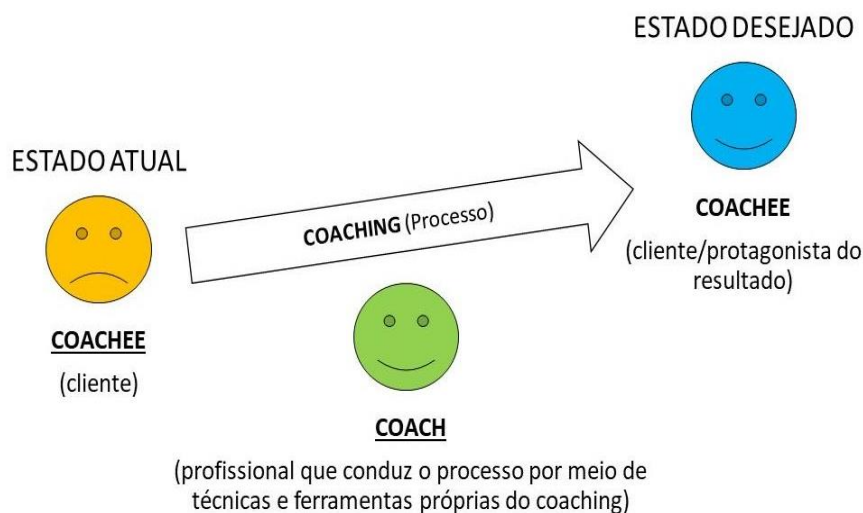
De acordo com Gallwey (1977), o Ser 1 atua também como julgador das ações do ser humano, impedindo assim muitas vezes que o Ser 2, o executor das ações, faça com maestria e segurança o que deve ser feito. Seria uma espécie de um diálogo constante que seus alunos tinham no momento em que iniciavam a sua partida. Esse diálogo por sua vez, além de resultar em perda de foco e atenção, gerava também um esforço interno e desgaste mental que refletia nos resultados. Diante disso, buscou observar e estudar como poderia ajudar seus alunos a silenciar o Ser 1 (instrutor e julgador das ações) nos momentos em que o Ser 2 (executor) deveria entrar em cena. Com essa habilidade, ele se tornou o mentor do jogo interior que o fez ganhar projeção não apenas nos Estados Unidos, mas no mundo todo, fazendo com que essa habilidade e os princípios formulados fossem empregados também pelos líderes e gestores de organizações.

Nesse contexto surgiu o processo de *coaching* aplicado às pessoas nas organizações, em especial aos líderes organizacionais, fazendo com que o indivíduo passasse a ter a oportunidade de identificar suas potencialidades ou forças, com a finalidade de identificar suas limitações ou crenças limitantes, para então desenvolver os seus pontos fortes e aprimorá-los de forma contínua. Isso é possível por meio do autoconhecimento que o processo de *coaching* proporciona.

O uso do *coaching* aplicado às pessoas inseridas nas organizações pode ser explicado por Gomes e Morgado (2012, p. 102) quando afirmam que ele se trata de um “processo completo composto de diagnóstico, definição de metas, estratégias e táticas, acompanhamento, orientação e avaliação de resultados”. Para eles, o condutor desse processo é denominado de *coach* e a pessoa interessada nele recebe o nome de treinando ou aprendiz.

Na concepção de Roma (2014, p. 11), esse processo é apresentado como “um recurso que visa o aumento do desempenho de um indivíduo, grupo ou empresa, a partir de utilização de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional (*coach*) em parceria com o cliente (*coachee*)”. Salienta-se que tal definição é a que é amplamente aceita pelos profissionais de *coaching* e difundida no meio organizacional. Nesse sentido, pode-se afirmar então que o *coach* é o profissional que conduz o *coachee* do estado atual (ponta A) para o estado desejado (ponto B), com o menor esforço possível, potencializando suas habilidades com o uso de ferramentas apropriadas e eficientes para o alcance dos objetivos. A figura abaixo sintetiza esse entendimento:

Figura 1. O processo de *coaching*



Sobre esse processo, a sua aplicabilidade pode ser individual ou a um pequeno grupo de pessoas. Salienta-se, portanto, que quando utilizado para potencializar resultados organizacionais, os impactos são significativamente positivos, tanto para a pessoa quanto para a organização. Cabe salientar que o processo de *coaching* permite ao *coachee* o despertar de consciência a partir do autoconhecimento, com o uso de técnicas e ferramentas utilizadas

pelo *coach* em sessão com o *coachee* ou pelo *trainer* na formação de *coaches*. Esse resultado é obtido por meio da mudança do *mindset*.

A respeito do *mindset*, a pesquisadora e professora de psicologia da Universidade Stanford, Carol S. Dweck (2017), explica que os seres humanos podem desenvolver dois tipos de *mindsets*: o *mindset* fixo e o *mindset* de crescimento. Para a pesquisadora, “os *mindsets* nada mais são do que crenças. São crenças poderosas, mas são apenas algo que está em sua mente, e você pode mudar a sua mente” (DWECK, 2017, p. 24).

A autora ainda afirma que quando o indivíduo adota o *mindset* fixo, ele busca constantemente provar seu valor, sua inteligência, personalidade, muitas vezes evitando novos desafios ou criando bloqueios quando surgem dificuldades, em especial àquelas que para ele visam testar a sua inteligência. O que não acontece quando se adota o *mindset* de crescimento, uma vez que as crenças estabelecidas orientam a pessoa a se desenvolver quando surgem novos desafios ou experiências, mesmo àquelas que podem pôr a prova o seu nível de conhecimento ou inteligência (DWECK, 2017, p. 14 e 15).

Consoante a isso, pode-se afirmar que a abordagem de *coaching* visa claramente estimular o indivíduo a identificar as suas crenças ou *mindset*, para que por meio delas se possa fortalecer as crenças empoderadoras ou eliminar as crenças limitantes com vistas ao alcance dos resultados desejados. Esse seria um dos princípios do *coaching*, que segundo Lira (2014, p. 71) “todos já possuem, dentro de si, todas as respostas e todo o potencial para encontrar a melhor solução dos mais variados problemas”. Para o autor, isso é possível quando no processo de *coaching* o profissional adota o uso de perguntas poderosas, que permitem ao *coachee* reflexões profundas que resultam nessas respostas (LIRA, p. 70). Cabe pontuar que quando o *coach* adota as técnicas e as ferramentas adequadas no processo de *coaching*, os benefícios para a pessoa podem ser significativos.

Sobre esses benefícios voltados ao ambiente organizacional, Dutral et al. (2017, p. 112) explica que “essas pessoas passam a ser naturalmente mais contributivas para o contexto onde se situam e mais valorizadas”. Para as organizações, elas possuirão em seu quadro funcional profissionais de alta performance e constantemente motivados, dotados de competências orientadas para a inovação e maior aceitação e adaptabilidade para as mudanças.

Ainda sobre os impactos para a organização, Miller (2014) ressalta que o *coaching* contribui para uma gestão humanizada. Para a autora, esse tipo de gestão corrobora com a valorização das pessoas e realça a devida preocupação com o desenvolvimento delas. É válido destacar que quando a organização adota esse tipo de gestão, os resultados são

benéficos, uma vez que “os gestores promovem um ambiente saudável, que também estimula o indivíduo a criar, definir e planejar novos desafios profissionais, além do comprometimento com o alcance de resultados” (MILLER, 2014, p. 167). Afinal, não é suficiente apenas prover cargos vagos com pessoas, mas tão importante quanto é fazer com que elas realizem suas atribuições com um propósito de vida, em harmonia com as crenças e valores pessoais e institucionais.

2.2 O PROCESSO DE COACHING NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O processo de *coaching* nas organizações públicas começa a ter seus primeiros registros na década de 90 nos Estados Unidos. Sobre o assunto, Miotto (2011) comenta que sua implantação se deu nas agências federais no intuito de formar líderes com essas competências. A autora complementa ao dizer que nos dias de hoje as técnicas e ferramentas de *coaching* são amplamente utilizadas, em especial por servidores públicos seniores, sendo parte integrante na formação desses gestores.

No Brasil, Miotto (2011, p. 45) explica que “as primeiras iniciativas surgem em situações geradas das iniciativas da Reforma do Estado, como a formação para carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG)”. Ressalta-se que esses cargos são executivos de carreira e liderança no governo federal brasileiro, responsáveis pelo aprimoramento constante da administração pública do executivo federal.

Um marco histórico sobre o assunto no Brasil e que ficará nos registros das legislações do país, abrindo precedente e servindo de inspiração para que a União, Estados, Municípios e Distrito Federal, bem como os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, partiu do governo do Estado do Mato Grosso. Na data de 27 de junho de 2017, o Governador do Estado da época, o senhor Pedro Taques, assinou o Decreto nº 1.065 de 27 de junho de 2017, em que instituiu o Programa de Liderança e *Coaching* no âmbito do Poder Executivo Estadual. O público alvo desse programa são os gestores públicos do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso.

3. A GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

Para identificar a existência de ações de *coaching* ou o conhecimento dessa prática por parte de gestores e servidores da área de gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), faz-se necessário entender o histórico da gestão de pessoas na própria universidade. Isso implica reconhecer esse momento de evolução e desenvolvimento até o cenário atual, para que se possa avançar em programas ou formação em *coaching*, de forma continuada e consolidada, para gestores e servidores da Instituição.

Nesse sentido, conhecer a Instituição também é importante para se identificar a missão e visão que orientam o planejamento que é um dos pilares do *coaching*, e principalmente, os valores e princípios que constituem alicerces que devem reger as ações e a construção de crenças empoderadoras que permitem nortear a gestão e os demais servidores.

3.1 SOBRE A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA.

A Universidade Federal Rural da Amazônia foi criada por meio da Lei nº. 10.611, de 23 de dezembro de 2002. Contudo, já existia como Faculdade de Ciências Agrárias do Pará tendo sido a sucessora da antiga Escola de Agronomia da Amazônia. Possui seis *Campi*, sendo o *Campus* Belém a sua sede, localizado na cidade de Belém, capital do Estado do Pará. Os demais *Campi* estão localizados nos municípios do interior do Estado, sendo eles: Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu.

Considerando o Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) da UFRA 2014 – 2024, a universidade tem como **missão** “Formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”. Nesse documento, é possível também encontrar a **visão** da instituição que é “Ser referência nacional e internacional como universidade de excelência na formação de profissionais para atuar na Amazônia e no Brasil”. Tão importantes quanto a missão e visão, são os **valores** que compreendem: “indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; interdisciplinaridade; transparência; responsabilidade social e ambiental; dignidade e inclusão; ética; cidadania e cooperação”.

Nesse contexto dos elementos que constituem e representam uma organização, a UFRA também tem seus princípios elencados no PLAIN. São eles: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito cultural, político, científico e socioambiental do pensamento reflexivo em ciências agrária, saúde e produção animal, biológicas, ciências sociais aplicadas, da informação e conhecimento, ciências humanas e da saúde, engenharias e outras que

venham a ser introduzidas; formar profissionais cidadãos aptos a contribuir com o desenvolvimento e melhorias da qualidade de vida da sociedade brasileira, em específico do ambiente complexo da Amazônia, propiciando a formação continuada; desenvolver pesquisa, tecnologia e inovação dentro do propósito da sustentabilidade por meio da integração dos sistemas econômicos e ambientais, sob a visão holística das relações entre o homem e o meio em que atua; promover a extensão universitária, prestando serviços especializados à comunidade, sobretudo aos grupos sociais excluídos, e estabelecer um vínculo permanente e dinâmico de ações recíprocas para o desenvolvimento humano; promover de forma permanente o aperfeiçoamento cultural e profissional, possibilitando a integração das informações e conhecimento adquiridos numa dinâmica própria de ação e reação com os egressos e os demais grupos de interesse a que está vinculada; e por fim, tornar efetivo e ampliado os meios de comunicação e divulgação dos conhecimentos culturais, políticos, socioeconômicos, ambientais, técnicos e científicos, que formam o patrimônio da UFRA tem a ofertar para a humanidade, por meio do ensino presencial à distância, publicações dos resultados de pesquisa e extensão e todas as formas de comunicação ao alcance da Universidade.

Sobre a importância desses elementos constitutivos – missão, visão, valores e princípios -, Chiavenato e Sapiro (2016, p. 62) explicam que a missão se configura como a identidade de uma organização, referindo-se ao “papel da organização dentro da sociedade em que está inserida e indica a sua razão de ser e de existir”. E a visão, por sua vez, é a projeção dessa Instituição ao longo prazo, uma imagem a ser alcançada e vista perante aqueles que fazem parte dela, para sociedade que ela está inserida e para mundo. Os autores enfatizam que a visão organizacional é “o sonho acalentado pela organização”, seria a “explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2016, p. 67).

Quanto aos valores, Gomes e Morgado (2012) explicam que eles se constituem nas crenças estabelecidas pelas pessoas. Isso explica a origem dos valores das organizações, que surgem a partir das crenças de seus gestores ou do seu fundador. Os autores ainda enfatizam a importância dos valores para o planejamento estratégico, uma vez que eles “representam aqueles pontos que devem ser observados no desenvolvimento da **Missão**, na busca do cumprimento dos objetivos e **metas**, assim como na implementação da **Visão** organizacional e que são importantes para a organização” (GOMES e MORGADO, p. 410). E tão importante quanto os demais elementos, tem-se os princípios, que possuem um caráter abrangente e universal. Chiavenato e Sapiro (2016, p. 70) afirmam que “os princípios dizem

respeito a tudo o que não se está disposto a abrir mão, como a ética e honestidade”. Eles são elementos basilares dos valores.

Na UFRA, ressalta-se que todos esses elementos que caracterizam uma organização – missão, visão, valores e princípios -, constam no Planejamento Estratégico Institucional 2014-2024 da universidade. Mas tão importante quanto materializar o registro desses elementos é a sua internalização e vivência pelos servidores, uma vez que as organizações são compostas por pessoas que carregam dentro de si valores e princípios pessoais. Destarte, cabe ressaltar que todos esses elementos mencionados são instrumentos de ferramentas do processo de *coaching* de performance, uma vez que refletem e constituem as crenças e os objetivos de uma instituição e das pessoas que nela coexistem.

Ainda sobre a UFRA, considerando sua missão institucional de “formar profissionais qualificados”, é interessante mencionar que conforme se pode observar no seu catálogo de cursos de graduação, ela tem se orientado a realizar esse propósito, em especial com a oferta predominantemente de cursos de graduação das ciências das agrárias nos seus *campi*, tais como: Agronomia, Engenharia Ambiental e Energias Renováveis, Engenharia Florestal, Medicina Veterinária, Zootecnia e outros. Contudo, por ser uma universidade e para fazer cumprir essa missão institucional de “compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”, tem se expandindo também na oferta de cursos de graduação de outras áreas, a exemplo: Licenciatura em Computação, Licenciatura em Letras Libras, Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção. Nesse contexto, a universidade oferta ao todo 37 cursos de graduação distribuídos entre os seus *Campi*.

3.2 O HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE E SEU PAPEL HOJE.

A gestão de pessoas da UFRA assumiu um papel estratégico com a institucionalização da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), após a aprovação da Resolução de nº 60, de 28 de junho de 2013 pelo Conselho Universitário – CONSUN. Nesse sentido, a unidade antes existente denominada de Superintendência de Gestão de Pessoas que exercia um papel tático na universidade, passa a ser incorporada em uma estrutura maior que agora tem a competência de ser condutora da implementação das políticas e diretrizes de gestão e desenvolvimento de competências dos servidores (PROGEP, site institucional).

No entanto, embora tenha sido instituída no ano de 2013, mas foi apenas em 2019 que teve seu regimento interno aprovado em reunião do Conselho Superior de Administração – CONSAD. Com isso, teve sua estrutura organizacional redesenhada com a definição das atribuições de cada divisão, permitindo à Reitoria, a gestão da PROGEP e aos servidores nela lotados a visualização com clareza de sua localização e o papel que cumprem com vistas a alcançar a missão institucional.

Como Pró-reitoria de uma autarquia federal, além das políticas internas de gestão de pessoas, tende a observar as diretrizes estabelecidas pelo poder executivo federal. Uma delas se trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Esse decreto tem por “objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal”. Entretanto, salienta-se que nessa legislação não há quaisquer referências a ações de treinamento ou formação de gestores e servidores com foco em *coaching*.

É válido destacar que a PROGEP vem buscando acompanhar a evolução do quadro de servidores da UFRA com a finalidade de cumprir com efetividade o seu papel de gestão de pessoas, considerando o contexto de expansão da Instituição, seja decorrente da oferta de novos cursos graduação, pós-graduação *lato ou stricto sensu* ou então da ampliação de sua estrutura administrativa. Consoante a isso, segundo informações do site do Governo Federal - o dados.gov.br -, no relatório publicado do mês de junho de 2020, a universidade possuía o quantitativo de 1.105 servidores efetivamente lotados. No quadro abaixo é possível constatar a evolução do quantitativo da força de trabalho, considerando os dados obtidos a partir de junho de 2017.

Quadro 1. Evolução de servidores ativos na UFRA - 2017 a 2020

Período	Quantitativo de servidores
Junho/2017	891
Junho/2018	1070
Junho/2019	1096
Junho/2020	1105

Fonte: dados.gov.br

Quando comparado esses dados e a evolução que segue de 2017 a 2020, tem-se observado uma evolução expressiva apenas no período que compreende a transição do ano

de 2017 para 2018, configurando um aumento de 20%. Já a partir dos anos de 2018, 2019 e 2020, o crescimento dessa força de trabalho tem ocorrido, mas de forma tímida. Nesse contexto, pode-se pontuar que as políticas do Governo Federal alinhadas à contenção das despesas públicas acerca de provimentos de cargos públicos no poder executivo podem ter contribuído no maior rigor e autorização de nomeações de novos servidores pelos órgãos e instituições, o que incluem as universidades federais.

Contudo, é importante destacar que o aumento no número de servidores, seja ele expressivo ou não, acarreta uma demanda de gestão e políticas de desenvolvimento de pessoal pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRA. O ingresso de novos servidores representa uma renovação da força de trabalho, e para a instituição, torna-se importante alinhar os objetivos pessoais desses novos servidores com os objetivos institucionais, além da internalização da visão, missão, valores e princípios da universidade.

Destarte, há de se mencionar também os servidores que já fazem parte do quadro funcional, sendo que muitas deles até já possuem uma carreira dentro da universidade. Para eles, torna-se relevante que a PROGEP promova políticas de valorização, motivação e retenção de talentos. Afinal, são servidores que possuem um histórico de contribuição à universidade. Consoante a isso, só reforça a importância de uma gestão de pessoas sólida e que ao mesmo tempo esteja em processo contínuo de desenvolvimento para que possa acompanhar a dinâmica e tendências que envolvem os recursos humanos das organizações.

4. A IMPORTÂNCIA DO *COACHING* DE PERFORMANCE PARA OS SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFRA

A prática de *coaching* pode ser encontrada sob diversos nichos. Neles, os profissionais que trabalham com esse método atuam de acordo com o seu interesse e afinidade. Nesse sentido, pode-se encontrar o *coaching* de performance que foca no desenvolvimento de competências para o elevado desempenho dos profissionais na organização. Nesse sentido, Lange e Karawejczyk (2014, p. 44) explicam que o “o *coach* auxilia no processo de definir as prioridades e de planejar as ações, com o objetivo de alcançar os resultados esperados”.

Para os gestores que assumem o papel de liderança, Farias (2014, p. 59) destaca que dentre as novas competências de liderança está a de ser *coach*. Para ela, o líder deve oportunizar “evolução a sua equipe com perguntas poderosas que levem à reflexão e ao desenvolvimento das capacidades de sua equipe de trabalho”. Nesse contexto, o papel de

líder está além do motivador, pois ele tem de favorecer um ambiente organizacional para seus liderados de constante autoconhecimento e desenvolvimento de competências.

Farias (2014, p. 60) ainda ressalta que o líder deve ser “o primeiro a experienciar o processo de *coaching* em todos os seus processos e níveis, pois com a vivência, a construção de metas e a satisfação por suas conquistas”, ele poderá auxiliar seus liderados na condução desse processo, uma vez que ele já experimentou “os benefícios de se propor aos desafios pessoais e profissionais” que esse processo proporciona.

E por que desenvolver os gestores e servidores da área de gestão de pessoas da UFRA com a abordagem do *coaching* de performance? Porque eles cumprem um importante papel estratégico na Instituição, considerando o fato de que eles gerenciam e tratam de ações relacionadas à vida funcional de todos os servidores da universidade. E ao priorizá-los com conhecimentos, habilidades e atitudes resultantes do processo de *coaching* de performance, eles poderão validar pela experiência as técnicas e ferramentas desse processo, podendo ser agentes propagadores dessa formação com vistas à implementação de um programa de capacitação em *coaching* que conste no plano anual de capacitação da universidade, para que os demais servidores da Instituição se beneficiem das ferramentas e técnicas do *coaching*.

Contudo, para que isso ocorra, faz-se necessário investigar a quantidade de gestores e servidores que trabalham com gestão de pessoas na UFRA e que conhecem o processo de *coaching*, bem como a qualidade desse conhecimento, como por exemplo: se já fez alguma formação para atuar como *coach*, se já participou de algum processo individual de *coaching* ou ainda, se aplicam no seu local de trabalho com vistas ao seu desenvolvimento pessoal e da Instituição. Nesse sentido, a pesquisa apresentará a seguir esses resultados e as conclusões.

5. COLETA, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para se obter os dados apresentados abaixo, adotou-se os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa de campo, com a aplicação de questionários aos gestores e servidores da área de gestão de pessoas de toda a UFRA. Sobre a construção do questionário, quanto a sua forma, utilizou-se de perguntas fechadas e de múltipla escolha. Ainda sobre esse instrumento, Matias-Pereira (2016, p. 166) explica que ele “pode ser aplicado pessoalmente ou enviado pelo correio ou a um portador”. Nesse sentido, a sua aplicação se deu de forma remota com o auxílio da ferramenta gratuita - formulários Google, para que os participantes pudessem responder o questionário online.

O questionário aplicado no período de 29/06/2020 a 03/07/2020 apresentou a seguinte estrutura quando as suas perguntas: as primeiras perguntas estavam relacionadas às informações funcionais e pessoais, sem caracterizar a identificação do participante. Em seguida, as perguntas se apresentaram sobre a sua familiaridade com o processo de *coaching*. Quanto a participação dos interlocutores, destaca-se que o retorno das respostas se deu no percentual de 43,10%, quando levado em consideração a quantidade de 58 questionários enviados. A população de gestores e servidores que trabalham na área de gestão de pessoas na UFRA, levantada para a aplicação do questionário, representava o quantitativo de 73 pessoas. Salienta-se que a aplicação dos questionários aconteceu no período em que as atividades administrativas presenciais da universidade estavam suspensas em virtude da Pandemia da COVID-19.

Consoante a exposição acima, apresenta-se a seguir os gráficos com as respostas dos participantes que refletem as informações funcionais e pessoais. Destaca-se que esses dados podem transmitir informações importantes para a percepção do quadro de pessoal que exercem atribuições na área de gestão de pessoas, além de orientar a tomada de decisões pela gestão máxima da PROGEP.

Gráfico 1 - Qual sua lotação na UFRA?

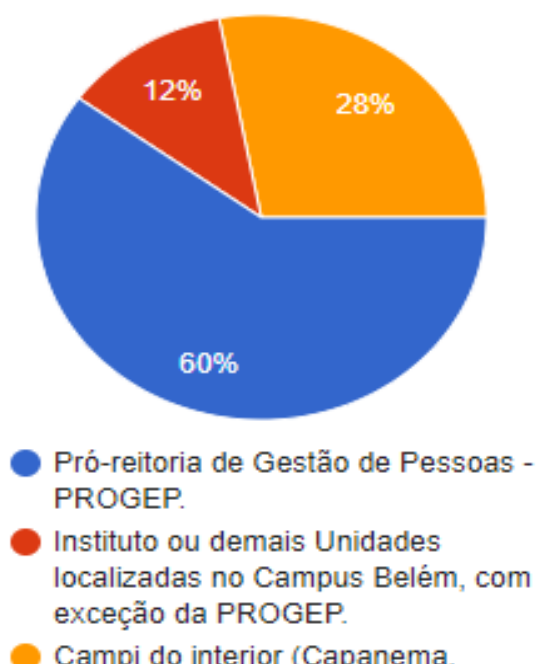


Gráfico 3 – Qual é o seu tempo de serviço na UFRA no cargo que ocupa atualmente?



Gráfico 2 – Atualmente, você ocupa cargo de Gestão (CD) ou função gratificada (FG) na UFRA?

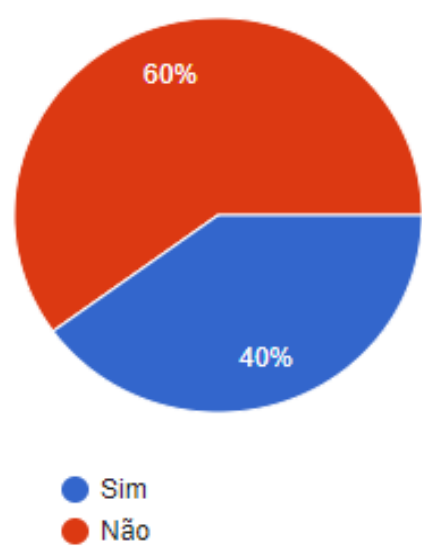


Gráfico 4 – Qual sua idade?

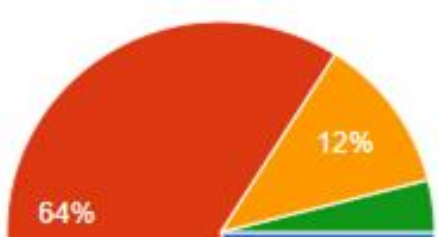


Gráfico 5 – Qual é o seu sexo?

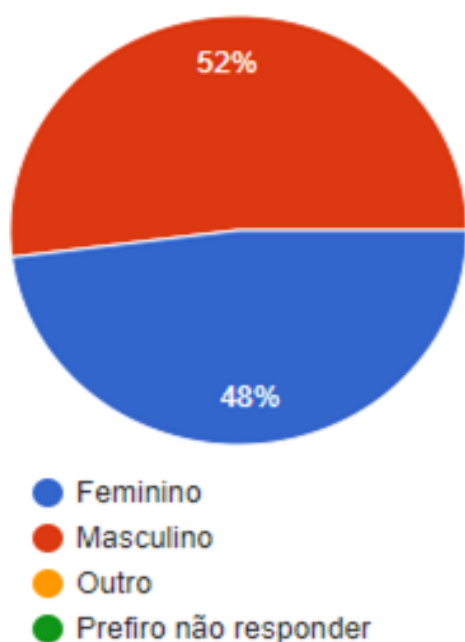
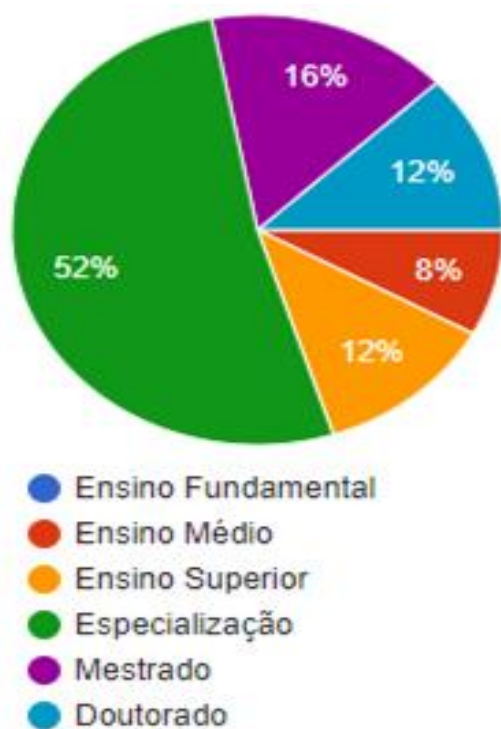


Gráfico 6 – Qual sua escolaridade?



Analisando o gráfico 1, percebe-se que a concentração de gestores e servidores que atuam no âmbito de gestão de pessoas se localizam na PROGEP, o que era de se esperar, uma vez que essa Pró-reitoria é a unidade competente dentro da UFRA de fazer a gestão de pessoal em toda a universidade. Contudo, merece a atenção o fato de que o percentual de 40% que configura a soma dos servidores que estão lotados nas demais unidades do Campus Belém e Campi do interior, além da própria Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), representam uma parcela significativa de pessoal que contribuem nas ações da

PROGEP e CPPD quando o assunto impacta a vida funcional dos servidores da Instituição, sejam eles técnicos-administrativos ou docentes. Perceber e fixar essa visão holística de que todos esses gestores e servidores distribuídos nas diversas unidades da UFRA e que atuam com gestão de pessoas é essencial para que haja uma comunicação integrada, em especial para implementação das ações que ocorrem após o planejamento das políticas e diretrizes estabelecidas pela PROGEP e CPPD.

Observando os resultados dos dados no gráfico 2, a pesquisa se mostrou engajada tendo em vista que houve uma participação significativa de 40% de gestores que responderam o questionário. Ter essa informação favorece a consolidação da pesquisa, uma vez que a amostra retrata opiniões tanto de servidores que não recebem função gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD) – 60% -, quanto dos gestores. É importante destacar que quando se fala de capacitação no serviço público, a participação de gestores quase sempre é comprometida em virtude das demandas oriundas da função ou cargo que ocupam. Quebrar esse paradigma é uma das missões de quem promove ações dessa natureza.

Considerando as respostas dos participantes elencadas no gráfico 3, descobriu-se que 48% dos interlocutores que desenvolvem suas atribuições na área de gestão de pessoas são servidores com pouco tempo de serviço no cargo que ocupam. O que por sua vez, reforça a necessidade de desenvolvimento de competências para desempenhar com alta performance as suas atribuições. E essa propositura é recomendada tanto aos gestores, quanto aos servidores que atuam nesse âmbito.

Nesse contexto, o gráfico 4 apresenta a faixa etária dos interlocutores que trabalham com gestão de pessoas. Percebe-se que um percentual significativo da amostra, 20%, possuem idade abaixo ou igual a 30 anos. Isso pode representar pouco conhecimento ou experiência na área de gestão de pessoas, quando analisado sob o prisma de carreira profissional. Essa informação pode ser comparada com o gráfico 3, quando 48% dos interlocutores informaram que possuem menos de três anos no cargo que ocupam. Isso significa dizer que esses servidores ainda nem concluíram o estágio probatório.

Sobre a distribuição da força de trabalho para homens e mulheres, muito debatida na sociedade e no mercado de trabalho, percebe-se que na UFRA quando se tratam de servidores que atuam na área de gestão de pessoas e considerando os dados desta pesquisa, há um pequeno equilíbrio. Contudo, ainda assim os homens se sobressaem em 52% dos cargos ocupados. Há um caminho a se estabelecer nesse sentido para que haja uma distribuição equitativa na lotação dos cargos públicos, e pelo que se observa, a UFRA tem caminhado positivamente quando se fala da área de gestão de pessoas.

Quando o assunto se trata da escolaridade deles, encontra-se a informação de que 92% desses servidores possuem nível superior ou qualificação acima. Para a administração pública há um ganho qualitativo nisso, uma vez que pessoas qualificadas podem contribuir com maior efetividade no desenvolvimento da organização. Por outro lado, percebe-se que uma grande maioria deles, 52%, estão apenas com especialização. E que apenas 12% possuem Doutorado. Esse é um dado que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas pode utilizar para investigar o interesse em qualificação dos que trabalham nessa área, em especial os servidores da categoria técnico-administrativo, a fim de ampliar e incentivar os gestores e servidores a continuarem seus estudos com mestrado e posteriormente o Doutorado.

Nesse ensejo, a pesquisa ainda possibilitou a coleta de mais dados importantes para este trabalho. Salienta-se que esses dados coletados e as informações extraídas se coadunam na temática do trabalho. Destarte, os gráficos a seguir serão expostos no intuito de mostrar a familiaridade que os gestores e servidores têm sobre o processo de *coaching*.

Gráfico 7 – Você já ouviu falar de *coaching* nas organizações?

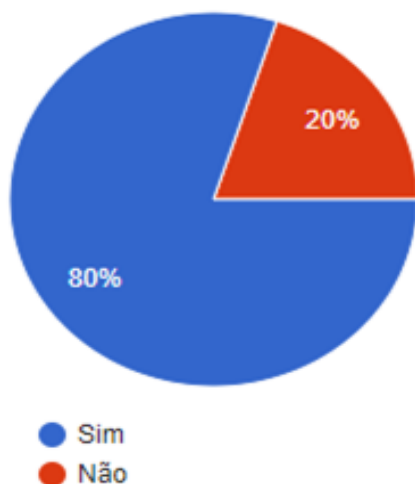


Gráfico 8 – Você já participou de alguma capacitação ou formação na área de *coaching*?

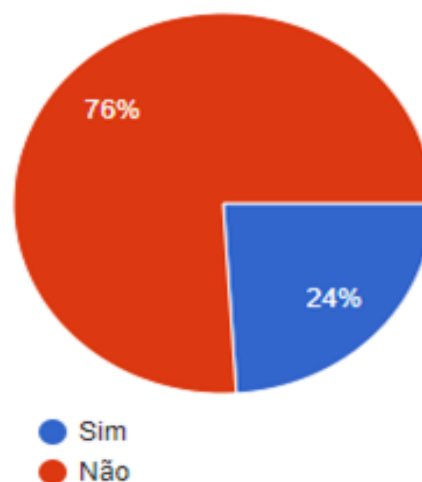


Gráfico 9 – Caso você já tenha vivenciado ou aplicado o processo de *coaching* de forma pessoal ou no seu local de trabalho, qual desses tipos foi abordado?

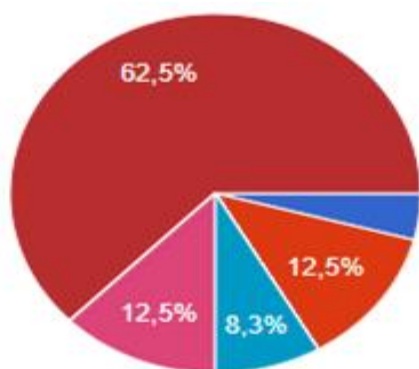


Gráfico 10 – Caso a UFRA promova um programa de capacitação com técnicas e ferramentas em *coaching* aplicado ao seu ambiente organizacional, você teria interesse de participar?



Ao analisar os gráficos 7 e 8, a pesquisa revelou que a maioria dos participantes - 80% deles, já ouviram falar de *coaching* nas organizações, o que seria apropriado considerando o fato de que a abordagem não é nova no mundo organizacional. No entanto, quando se faz a pergunta a fim de investigar a familiaridade deles com esse tipo técnica para o desenvolvimento de pessoas, denota-se que 76% nunca participaram de qualquer formação ou capacitação nessa área.

Soma-se a isso, o fato de que conforme evidenciado no gráfico 9, 62,5% dos interlocutores nunca vivenciaram ou aplicaram o processo de *coaching*, seja no âmbito pessoal ou no seu local de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa se mostrou relevante para a administração pública, em especial à UFRA no tocante à gestão de pessoas, uma vez que fornece subsídios para que se possa implementar nas suas ações de capacitação um programa ou formação em *coaching* de performance, voltada aos gestores e servidores da área de gestão de pessoas a fim de que se obter a alta performance. Ressalta-se que caso haja interesse da administração superior da universidade e da gestão máxima da PROGEP em fomentar tal ação, essa decisão poderá ser embasada na informação de que 84% dos pesquisados, conforme aponta o gráfico 10, possuem o interesse na capacitação dessa natureza.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço público é um campo fértil para pesquisas e a contribuição que elas dão para o aprimoramento da máquina pública e desenvolvimento dos servidores é muito válida. E é nesse contexto que a presente pesquisa se tornou promissora, proporcionando à gestão de pessoas da UFRA uma oportunidade de capacitar seus gestores e servidores com a prática de *coaching* de performance. Descobrir que a maioria dos interlocutores pesquisados possuem

interesse nessa capacitação ou formação foi um dos pontos mais relevantes, uma vez que esses dados contribuirão para a tomada de decisão da gestão superior da universidade e da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Ainda sobre a pesquisa, recomenda-se a utilização dos resultados para a implementação do programa de capacitação ou formação em *coaching* para os gestores e servidores da área de gestão de pessoas da UFRA, e a mensuração dos benefícios que a utilização dessa abordagem pode resultar para eles e à instituição. Afinal, é válido repensar as abordagens de treinamento e capacitação dos gestores e servidores públicos, uma vez que a sociedade anseia cada vez mais por serviços públicos com eficiência e eficácia consoante aos investimentos empregados por meio dos impostos. Os desafios podem ser numerosos, mas é válido a experiência dessa abordagem para os gestores e servidores, uma vez que no ambiente corporativo empresarial já tem sido vivenciado com muito mais vigor.

Salienta-se que no setor público a prática de capacitar e desenvolver gestores e servidores públicos com a abordagem em *coaching*, em especial no âmbito federal, não é uma realidade vigente nas legislações que regem essa força de trabalho, embora de fato poderia ser uma cultura implementada pelos setores de gestão de pessoas dos órgãos ou Instituições públicas. Contudo, quando há uma normatização, seja por meio de resolução, portaria ou qualquer outro ato normativo, a construção dessa cultura pode ser muito mais impulsionada.

Nesse contexto, ressalta-se que essa seria uma decisão estratégica para a Universidade Federal Rural da Amazônia, frente às demais universidades, desenvolver seus gestores e servidores com um programa de capacitação em *coaching* de performance, uma vez que na legislação vigente não há qualquer determinação ou orientação nesse sentido. E sobre os benefícios, pode-se mencionar que dentre eles está o autoconhecimento que desperta e que orienta a pessoa que vivencia o processo de *coaching* para a construção de crenças empoderadoras e um *mindset* de crescimento contínuo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm>. Acesso em: 29 mai. 2020.

BRASIL. Lei nº 10.611, de 23 de dezembro de 2002. **Dispõe sobre a transformação da faculdade de ciências agrárias do Pará em Universidade Federal Rural da Amazônia e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidência da República Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110611.htm>. Acesso em: 21 jun. 2020.

BRASIL. **Gestão de Pessoas (Executivo Federal) – Cargos Vagos.** Disponível em: <<http://dados.gov.br/dataset/servidores-executivo-federal-cargos-vagos>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & Mentoring construção de talentos nas organizações:** as novas ferramentas da gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas:** realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

DWECK, Carol S. **Mindset:** a nova psicologia do sucesso. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

FARIAS, Cristiane. Como formar profissionais da área de Gestão com foco em Coaching. *In:* Roma, Andréia et. al. **Coaching para Gestão de Pessoas:** como formar profissionais da área de desenvolvimento e gestão com foco nas habilidades do coaching. São Paulo: Editora Leader, 2014. p. 57-63.

GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior do tênis:** o guia clássico mental da excelência no desempenho. São Paulo: Sportbook, 2016.

GOMES, Eugênio Maria; MORGADO, Almir. **Compêndio de Administração:** Administração Pública e Privada e A a Z. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. Coaching no Processo De Desenvolvimento Individual e Organizacional. **Revista Diálogo.** n. 25, abr. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diologo/article/view/1495/1046>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

LIRA, Gilson. Gestores de alta performance. *In*: Roma, Andréia et. al. **Coaching para Gestão de Pessoas**: como formar profissionais da área de desenvolvimento e gestão com foco nas habilidades do coaching. São Paulo: Editora Leader, 2014. p. 65-75.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATO GROSSO. Decreto nº 1.065. de 27 de junho de 2017. **Institui o Programa de Liderança e Coaching no âmbito do Poder Executivo Estadual**. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legislacaotribut.nsf/7c7b6a93447c50f55032569140065ebbf/9c5a1e013c860dc98425814d00645d1c?OpenDocument#:~:text=Texto%3A,Estadual%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>>. Acesso em: 30 mai 2020.

MILLER, Ylana. Coaching para uma gestão humanizada. *In*: Roma, Andréia et. al. **Coaching para Gestão de Pessoas**: como formar profissionais da área de desenvolvimento e gestão com foco nas habilidades do coaching. São Paulo: Editora Leader, 2014. p. 165-172.

MIOTTO, Maisa. **Coaching no setor público**: a aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (curso de bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1729/2/Coaching_no_setor_p%C3%BAblico_Miotto.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

ROMA, A. et al. **Coaching para Gestão de Pessoas**: como formar profissionais da área de desenvolvimento e gestão com foco nas habilidades do coaching. São Paulo: Editora Leader, 2014.

UFRA. Conselho Universitário. **Resolução nº 60, de 28 de junho de 2013 que aprova a criação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <https://novo.ufra.edu.br/images/Conselhos_Superiores/CONSUN/2013/resolucao_n_60.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

UFRA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.progep.ufra.edu.br/index.php/apresenta>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

UFRA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Planejamento Estratégico Institucional da UFRA 2014-2024**. Disponível em: <

EXECUTIVA-DO-PLAIN-UFRA-25-11-2014/PROPLADI_PLAIN_UFRA_2014-2024_VEXECUTIVA.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.