



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

URBANO JOSÉ PIBERNAT VILLELA

**A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA E O *COACHING*
COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Brasília
2013

URBANO JOSÉ PIBERNAT VILLELA

**A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA E O COACHING
COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-graduação
Lato Sensu em Gestão de Pessoas e
Coaching.

Orientadora: Thirza Reis Sifuentes,
M. Sc., Master Coach

Brasília
2013

URBANO JOSÉ PIBERNAT VILLELA

**A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA E O *COACHING*
COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DOS
SERVIDORES E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para a obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-graduação
Lato Sensu em Gestão de Pessoas e
Coaching.

Orientadora:

Professora Thirza Reis Sifuentes

Brasília, 25 de abril de 2013.

Banca Examinadora

Prof^a.Dr^a. Joana d’Arc Bicalho Félix

Prof^a.Dr^a. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Dedico este trabalho às próximas gerações muito bem representadas pelos meus netos João Pedro, Alexandre Matheus, Pablo, Rafael, Ana Beatriz, Camila, Rodrigo, Ana Clara, Gabriele, Felipe e Manuela, pelos quais nutro incomensurável amor, também à memória dos meus pais Urbano Lago Villela e Zilá Pibernat Villela responsáveis em forjar nos filhos o espírito de luta e de enfrentamento aos desafios da vida¹.

¹Faço minhas as palavras do meu saudoso irmão Getúlio Alberto Pibernat Villela na sua monografia "O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CAPITAL SOCIAL E A INFLUÊNCIA DA EXTENSÃO RURAL: ESTUDO DE CASO DO PROJETO ÁREA PILOTO DO RS, ENVOLVENDO QUATRO MUNICÍPIOS DO PLANALTO SUL- RIO-GRANDENSE". Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/mono_Getulio_Vilella.pdf, acesso em julho/2012.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia sintetiza conhecimentos e experiências que resultaram do convívio com pessoas especiais, que contribuíram na formação e na consolidação de ideias e princípios que norteiam minha vida e compõem o alicerce desta obra. Gostaria de prestar aqui a homenagem que todas essas pessoas merecem, mas seria enfadonho e em nada contribuiria aos propósitos deste trabalho. No entanto, estejam certos que não os olvidei, bem ao contrário, vocês, meus queridos amigos, estão presentes nas entrelinhas de todo este trabalho.

Agradeço à minha amada esposa pela compreensão e tolerância diante das horas e dias desenvolvendo este trabalho, em prejuízo do tempo que poderia ter dedicado ao convívio da família.

Agradeço, também, a minha querida professora Thirza, orientadora desta monografia, pelo prazer de trabalharmos juntos, pela atenção, empenho e exemplo de competência e profissionalismo.

Agradeço, finalmente, à Coordenadora Geral de Gestão de Pessoas do Ministério das Comunicações, Zuleide Guerra Antunes Zerlotini, à Coordenadora de Desenvolvimento e Benefícios, Inez Joffily França por terem propiciado condições de realizar este trabalho, e a equipe da Divisão de Desenvolvimento-DIDEP/CODEB/CGGP/SPOA/SE/MC, relacionada abaixo, pela participação nos trabalhos laboratoriais realizados²:

Adalgisa Souza de Oliveira Castro,
Aline Luiz Martins,
Daniella Silva Cardoso,
Edna Gugel,
Iara da Paixão Corrêa Teixeira,
Isabela Valente Lemos,
Joelma Maria de Souza Bezerra,
Marta Soares Bezerra Torquato,
Mary Anne Pereira de Melo,
Pedro Henrique de Paiva Moreira da Silva, e,
Vanilce da Silva Brigagão.

²Observação: os componentes da equipe da DIDEP tiveram participações distintas neste trabalho, alguns participaram ativamente apresentando sugestões, debatendo e realizando as atividades que lhes correspondiam; outros participaram passivamente, apenas realizando as tarefas, enquanto que outros debateram e se manifestaram expressamente contrários às ideias e às inovações pretendidas; alguns até se negaram a continuar participando; mas como são condutas que precisavam ser igualmente identificadas, respeitadas e consideradas no trabalho desenvolvido, de uma forma ou de outra, todos contribuíram por isso meus agradecimentos a todos indistintamente.

Na abertura de novos horizontes, a motivação é o combustível e os preconceitos são os obstáculos, às vezes intransponíveis.

Urbano José Pibernat Villela

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo apresentar à comunidade acadêmica, as bases de um novo modelo de gestão que pretende promover nos órgãos públicos da administração direta: a Gestão por Competência, o Desenvolvimento Holístico dos Servidores e a Aprendizagem Organizacional. Constam, os resultados correspondentes à metodologia utilizada: exame da situação referente à implantação da política e diretrizes do Decreto nº 5.707/2006; revisão bibliográfica sobre os temas correlatos; análise da cultura organizacional; observação e estudo dos fenômenos envolvidos, culminando com as bases do novo modelo de gestão, denominado de Gestão do Desenvolvimento de Pessoal – GDP. Modelo que se constitui de uma interface entre a Área de Desenvolvimento e as Áreas Fins composta por agentes de desenvolvimento devidamente organizados em três grupos distintos, denominados de Grupos Permanentes de Estudos e Desenvolvimento – GPEDs, encarregados de estudar e propor ações de desenvolvimento correspondentes à Racionalidade, à Emocionalidade e à Corporalidade dos servidores. Observou-se, com o levantamento teórico realizado, que a utilização do *Coaching* Ontológico pode promover um maior êxito desse modelo. Analisa-se o tratamento dado à questão da Qualidade de Vida no Trabalho para melhor caracterizar as mudanças que poderão resultar da implantação desse novo modelo. Como resultado dos trabalhos desta monografia evidencia-se, num primeiro momento, a definição das bases, a prototipação do modelo e a fundamentação necessária para orientar a realização da fase experimental, restrita a área de RH, e, num segundo momento, a realização dos ajustes necessários à expansão deste novo modelo de gestão para as demais áreas da instituição, com os naturais reflexos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Desenvolvimento de Pessoal - GDP. Gestão por Competência. Grupos Permanentes de Estudos e Desenvolvimento - GPEDs. *Coaching* Ontológico.

ABSTRACT

This monograph has for objectives to present to the academic community, the foundations of a new management model for staff development that aims to promote within the government's direct administration: the Competency Management, the Holistic Development of Servers and Organizational Learning. Included, the results corresponding to the methodology used: examination of the situation regarding the implementation of the policy and guidelines of Decree nº 5.707/2006; literature review on related topics; analysis of organizational culture; observation and study of the phenomena involved, culminating with the bases of the new management model, called Management Staff Development – MSD. Model that provides an interface enters the Development Area and the Ends Areas, composed for agents of development properly organized in three distinct groups, called of Permanent Groups of Studies and Development – PGSDs, charged with studying and proposing development actions corresponding to Rationality, the Emotionality and Embodiment of servers. It was observed, with the theoretical survey conducted, that the use of Ontological Coaching can promote greater success of this model. It analyzes the treatment given to the issue of Quality of Life at Work to better characterize the changes that may result from the implementation of this new model. As a result of the work of this monograph is evident, at first, the definition of bases, the prototyping of the model and the necessary foundation to guide the completion of the experimental phase, restricted to the HR field, and, second, to achieve the necessary adjustments needed to expand this new management model to other areas of the institution, with the natural effect on the quality of services provided to the society.

Key words: Management of the Staff Development – MSD. Management by Competence. Permanent Groups for Study and Development – PGSDs. Ontological Coaching.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1	Hierarquia das necessidades.....	33
2	Os ciclos motivacionais.....	34
3	O desempenho humano “R” em função das decisões de IR/IG/IE.....	38
4	A GDP e os elementos relacionados ao desenvolvimento de pessoal.....	54
5	Representação esquemática da atuação dos GPEDs.....	55
6	Representação gráfica da área de atuação da GDP relativamente ao tripé IG/IE/IR.....	60
7	Representação gráfica da Gestão da Capacitação comparativamente à GDP.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BpDT	Banco para Desenvolver Talentos
CdP	Comunidades de Práticas
CGGP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CODEB	Coordenação de Desenvolvimento e Benefícios
Dentel	Departamento Nacional de Telecomunicações
DIDEP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
FUNTTTEL	Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações
GDP	Gestão do Desenvolvimento de Pessoal
GPED	Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento
GPED/E	Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Emocionalidade
GPED/R	Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Racionalidade
GPED/C	Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Corporalidade
IEmocional-IE	Inteligência Emocional
IGenética-IG	Inteligência Genética
IRacional-IR	Inteligência Racional
MC	Ministério das Comunicações
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAC	Plano Anual de Capacitação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
Renar	Rede Nacional de Radiomonitoragem
RH	Recursos Humanos
SDP	Sistema de Desenvolvimento de Pessoal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
UniCEUB	Centro Universitário de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 DA FUNDAMENTAÇÃO	20
1.1 A implantação do Decreto nº 5.707/2006.	20
1.2 A Cultura Organizacional.....	22
1.3 O Comportamento Humano.	25
1.4 As interações entre a Inteligência Emocional e a Inteligência Racional.....	26
1.5 No ambiente da administração pública.....	29
1.6 As bases do novo modelo de gestão	30
1.7 A Motivação.....	32
1.8 Os grupos de estudos e desenvolvimento.....	40
1.9 O <i>Coaching</i>	43
1.9.1 O <i>Coaching</i> Ontológico	49
1.9.2 O <i>Coaching</i> , a Metacognição e a Aprendizagem Organizacional	50
2 DA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL – GDP	54
2.1 Os Grupos Permanentes de Estudos e Desenvolvimento – GPEDs.....	55
2.2 A GDP, o Desenvolvimento de Pessoal e a Gestão por Competência	57
2.3 A GDP e o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)	59
2.4 A GDP e o RH estratégico.....	62
3 DO EXEMPLO, A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	64
3.1 Como tem sido tratada a QVT no setor público hoje.....	64
3.2 A QVT à luz do modelo proposto.	65
CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS	74

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem início no contexto da própria administração pública posicionando o autor como protagonista, expondo dados e fatos a partir da sua vivência como servidor público com o objetivo de ilustrar a natureza e a dimensão dos problemas relativos à gestão de pessoas na administração pública federal direta. Posteriormente, o estudo é expandido para o contexto da sociedade como um todo.

No contexto da administração pública – a experiência do autor

Iniciou no serviço público em janeiro de 1971, como Engenheiro Assessor do Ministro das Comunicações em Brasília. Em 1976, pelo Decreto nº 77.296, mediante concurso interno, passou a servidor efetivo do Quadro Permanente do Ministério das Comunicações, mais precisamente do antigo Departamento Nacional de Telecomunicações - Dentel. No Dentel exerceu várias funções, Chefe da Fiscalização da Delegacia Regional do Dentel-RS/SC, Diretor Regional do Dentel em Porto Alegre, Gerente da Estação de Radiomonitoragem de Gravataí/RS, Gerente Nacional de Radiointerferência/Brasília, Gerente Nacional de Operações da Renar/Brasília e, por último, em 1990, Gerente/Chefe da Estação de Radiomonitoragem de Brasília. Simultaneamente às atividades públicas, exerceu o magistério em todos os níveis, a maior parte desse período como professor titular do curso de Engenharia Eletrônica da PUC/RS. No final da década de 70 foi formalmente convidado pelo Diretor do Dentel e participou do projeto de implantação da Rede Nacional de Radiomonitoragem - Renar, projeto orçado em 6 (seis) bilhões de cruzeiros (valor em maio de 1982) consistindo numa rede de estações para controle e fiscalização do espectro radioelétrico cobrindo todo o território nacional,

que o levou a fazer um curso de especialização na Alemanha totalmente financiado pela própria administração federal. Esse projeto e as providências administrativas para viabilizá-lo foram extensamente relatados nas seguintes Exposições de Motivos aprovadas pelo Presidente da República e publicadas no Diário Oficial da União: E.M. nº 57/78, DOU 22/06/78; E.M. nº 138/80, DOU 24/12/80 e, E.M. nº 641/82, DOU 24/11/82. Em 17/04/90 quando a Renar já operava normalmente e o Estado começava obter o retorno do elevado investimento realizado, o Presidente Collor, ao assumir a presidência, com o argumento de implantar uma reforma administrativa demitiu todo o corpo técnico da Renar (Decreto nº 99.209/90). Da Renar foi salva apenas a estrutura física e material da Estação de Radiomonitoragem de Gravataí/RS que foi doada a Universidade Federal do Rio Grande do Sul para ser utilizada como um centro de pesquisas. Essa descontinuidade do projeto Renar não só resultou na perda total, pessoal e material, do investimento realizado, como na perda da experiência adquirida que provocou um atraso na capacidade do Estado em administrar a realidade do espectro radioelétrico até hoje não recuperado.

Quatro anos depois, esses servidores foram anistiados com base no parecer nº 01/94 da Subcomissão Setorial de Anistia do Ministério das Comunicações criada para analisar as demissões do governo Collor (Portaria nº 790, convalidada pelo Decreto nº 1.344/94), mas o retorno somente se efetivou depois de 15 anos (Portaria nº 133/MP de 3/06/2009). Além disso, foram reintegrados como “Celetista”, gerando mais problemas, tanto para eles servidores quanto para a própria administração, pois na área federal supostamente estaria instituído o Regime Jurídico Único, Lei nº 8112 de 11 de novembro de 1990.

Para subsidiar os pleitos administrativos e judiciais relativos aos problemas relatados, por diversas vezes o autor solicitou cópia do seu processo

original de anistia, nº 53000.011143/94. Não tendo obtido êxito pelos meios informais requereu uma cópia do mesmo pelo processo nº 53000021525/2012-97, de 04/05/2012. Pedido que não foi atendido até a data de conclusão dos trabalhos desta monografia. Informalmente consta que o referido processo não foi localizado.

Ao longo desses 19 anos afastados do MC manteve intensa atividade como engenheiro, professor e estudioso dos assuntos relacionados ao comportamento humano, autor do livro “Nossas Inteligências-Elas Decidem!”, (Thesaurus Editora, 2007), palestrante de assuntos relativos à motivação, liderança, mudança e qualidade de vida; foi assessor técnico da Presidência da Anatel no período de 1999 a 2007, Conselheiro do FUNTTEL e auditor ISO, participou da equipe que implantou o sistema ISO da Qualidade e a reestruturação da Anatel.

Embora possuidor dessa extensa e rica experiência profissional, ao ser reintegrado no MC, em 2009, recebeu o mesmo tratamento dado a um engenheiro em início de carreira como se recém contratado fosse. Refere-se à impropriedade de um profissional com quase 40 anos de intensa atividade, com uma visão ampla do setor de telecomunicações (tanto técnica, política como administrativamente) ficar subordinado a um servidor, substituto do titular da unidade, cheio de boas intenções, mas inexperiente, com uma visão restrita, apenas, ao seu departamento. Para exemplificar as situações resultantes dessa impropriedade, lembra que certo dia, ouviu desse seu “chefe” a seguinte advertência: *Dr. Urbano, aqui o sistema é o seguinte: o chefe dá uma ordem, o servidor pode até não concordar e apresentar as suas considerações, mas tem que cumpri-la!* Esclarece que não estava, simplesmente, se recusando a cumprir a “sua ordem”, estava, também, contestando a ética, a moralidade e até a legalidade da ordem. Tentou por diversas vezes falar com o Secretário da área, nem ao menos foi atendido. Registrou sua posição num

documento, apresentou sugestões para o impasse, entregou ao Diretor do Departamento e, poucos dias depois, constatando que nada mudara, solicitou sua transferência para outro setor. Soube mais tarde que os problemas referidos foram devidamente resolvidos.

Na ocasião, comentou a sua insatisfação com uma ex-colega na Anatel, que acabara de ser indicada para coordenadora da área de desenvolvimento e benefícios do ministério. Sabedora do seu interesse em assuntos relacionados ao desenvolvimento de pessoal convidou-o para trabalhar com ela. Convite que aceitou com satisfação, pois iria trabalhar exatamente na área que poderia gerar as soluções desses problemas.

Ressalta que a sua transferência para a área de desenvolvimento do ministério e o conseqüente entusiasmo pela nova atividade resultou de fatores circunstanciais favoráveis, não foi produto de uma lógica de movimentação baseada na gestão por competência como seria desejado.

Imediatamente foi transferido e passou a estudar a fundo os assuntos relacionados ao desenvolvimento de pessoal. Seu objetivo não era resolver, especificamente, esse ou aquele problema, mas sim estudar e identificar os fenômenos que estão na origem de tantas impropriedades e desenvolver um modelo de gestão que permita à administração pública administrá-los adequadamente. Foram vários cursos, palestras e congressos que lhe possibilitaram um maior conhecimento, a realização de algumas atividades laboratoriais com a equipe da área, e o desenvolvimento de um “protótipo” para um novo modelo de gestão.

Ao tentar levar o protótipo desenvolvido à fase experimental, na própria área de gestão de pessoas, evidenciou algumas posições contrárias com os mais diferentes argumentos, entre eles: *“este não é o momento oportuno”, “não concordo*

com os conceitos adotados”, “*não acredito no êxito desse projeto*”, “*não tem fundamento*”, e “*não tem a credibilidade necessária*”. Levou em consideração, apenas, os dois últimos argumentos, embora todos possam decorrer de uma natural e inconsciente aversão às iniciativas que buscam modificar o modelo vigente (CARBONE, 2000, p.3).

Assim, para dar fundamentação e credibilidade ao modelo desenvolvido resolveu fazer uma pós-graduação. Fez um levantamento das diferentes opções que tinha e optou pelo curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e *Coaching* do UniCEUB/Brasília. Justificou o pedido e requereu formalmente o custeio desse curso pelo MC. O pedido foi indeferido porque o Uniceub, por ser uma instituição particular, não apresentou a planilha de custos exigida pelo MC. Não lhe restou alternativa senão fazer o curso com recursos próprios.

Enfatiza ainda que as impropriedades relatadas não dizem respeito especificamente às decisões desse ou daquele gestor, bem ao contrário, muitos têm plena consciência desses problemas, contudo são impotentes para mudar a situação, como é o caso da Coordenação da CGGP do MC, que, em vários momentos, pretendeu resolver esses problemas, inclusive, foi decisiva na reintegração dos anistiados. No entanto, a cultura e as práticas de gestão continuam as mesmas. É exatamente esse o problema e o foco da proposta deste modelo.

Afora as inúmeras impropriedades relatadas, resultantes da cultura e das práticas administrativas existentes, essa história se resume a um servidor com larga experiência técnica e administrativa no serviço público e no magistério, disposto a participar e convicto de que pode contribuir para a melhoria da gestão pública; atuando na área de desenvolvimento de pessoal e tendo recentemente concluído a Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e *Coaching*, que vem apresentar, nesta

monografia de conclusão de curso, os estudos que dão ao modelo em desenvolvimento a fundamentação e a credibilidade necessárias para avançar à fase experimental.

A partir da história vivida pelo autor sobre os problemas relacionados à gestão de pessoas na administração pública federal direta e dos elementos motivadores deste trabalho, passa-se ao contexto mais amplo, o da sociedade como um todo.

No contexto da sociedade como um todo

Embora se observe intenso e crescente desenvolvimento em quase todos os setores das atividades humanas é evidente que o homem contemporâneo não está satisfeito diante dos problemas de saúde, dos problemas comportamentais e dos desequilíbrios ecológicos que estão acarretando.

Tanto é assim, que os profissionais de recursos humanos e dos demais setores envolvidos estão revisando o conceito de “desenvolvimento”, pois, um dos principais indicadores utilizados até hoje para mensurar o grau de “desenvolvimento de uma comunidade”, o PIB (Produto Interno Bruto), que representa a soma de todos os bens e produtos finais de um país ou de uma região, não atende mais esta nova dimensão do desenvolvimento.

Dessa insatisfação contemporânea está emergindo um novo indicador, o FIB (Felicidade Interna Bruta³), que é um indicador sistêmico desenvolvido com o apoio do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) que está atraindo a atenção de todos para uma nova fórmula de medir o desenvolvimento, considerando novos e importantes elementos.

³ Site: <http://www.bhutanstudies.org.bt/>

Esse indicador é formado a partir dos seguintes fatores: bem-estar psicológico, saúde, uso equilibrado do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, resiliência ecológica, governança e padrão de vida.

Da mesma forma, o “Desenvolvimento de Pessoal” que antes era apenas uma questão de capacitação e treinamento, hoje está sendo conduzido pelos profissionais de RH cada vez mais de forma holística. Basta dizer que o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, entende como “gestão por competência” a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Mas, há muito a avançar nesse sentido, pois, de um modo geral, sequer observam-se conceitos claros sobre algumas palavras que estão na origem dos fenômenos relacionados ao desenvolvimento humano, como o significado de “Competência”, de “Inteligência” e, até, de “Felicidade”.

Até hoje se tratava desses assuntos com muita reserva porque não se dispunha de maiores conhecimentos. A situação, agora, é diferente, está na hora dos profissionais de recursos humanos transformarem o conhecimento disponível em ações práticas efetivas, principalmente na administração pública em que são observadas as maiores dificuldades. Dificuldades que não ocorrem por falta de regulamentação ou normatização, pois o assunto já foi objeto de vários atos legais, ocorrem, sim, por outros fatores que de certa forma induzem ou até impõem esse cenário pouco animador.

Dentre esses fatores, pode-se destacar a cultura existente e a natural falta de competição, visto que os órgãos da administração direta desenvolvem

atividades exclusivas do Estado. No que se refere à competição, muito pouco ou nada é possível fazer, mas muito pode ser feito no tocante à cultura existente.

Com esse propósito serão apresentadas as bases de um novo modelo de gestão de pessoal que visa promover a mudança da cultura organizacional sem bater de frente com os paradigmas e preconceitos existentes, mas superando-os gradualmente.

Portanto, não se trata de decretar mudanças, até porque essas já foram decretadas, tampouco impor desenvolvimento às pessoas; com esse novo modelo de gestão propõe-se criar condições para que as mudanças efetivamente ocorram, de forma natural, no ritmo e de acordo com as prioridades estabelecidas pela própria administração. Pois “quando se trata de mudança cultural, ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura” (CARBONE, 2000, p.2).

Considerando este cenário, utilizou-se da seguinte **Metodologia** no desenvolvimento dos trabalhos desta monografia:

- Revisão bibliográfica sobre o tema da gestão de pessoal na administração pública e do *Coaching* Ontológico, com vistas a embasar o modelo de gestão proposto;
- Entrevista consulta, à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para conhecer a situação em que se encontra a implantação da política e diretrizes de desenvolvimento de pessoal instituídas pelo Decreto nº 5.707/2006;
- Análise dos dados obtidos e do Decreto nº 5.707/2006;
- Identificação dos aspectos da cultura organizacional que impactam a implantação dessas políticas e diretrizes;
- Observação dos fenômenos envolvidos e a forma de administrá-los, e,

- Arquitetura das bases do novo modelo de gestão.

Tendo por **Objetivo Geral:**

- Definir e apresentar à comunidade acadêmica as bases do novo modelo de gestão em desenvolvimento no Ministério das Comunicações, que pretende viabilizar a implantação da política e das diretrizes de desenvolvimento de pessoal instituídas pelo Decreto nº 5.707/2006 em sintonia com os conceitos contemporâneos de desenvolvimento;

Por **Objetivos Específicos:**

- Apresentar os estudos realizados com o propósito de fundamentar e respaldar a prototipação desse novo modelo;
- Apontar as Comunidades de Práticas, as Comunidades de Saber e do *Coaching* Ontológico como possíveis ferramentas de sustentação para a implementação desse projeto, e,
- Dar suporte teórico à realização da fase experimental da implantação desse modelo no Ministério das Comunicações.

O **Conteúdo** desta monografia está assim disposto:

- Primeiro capítulo “Da Fundamentação” apresenta-se os estudos realizados e a fundamentação do novo modelo de gestão;
- Segundo capítulo “Da Gestão do Desenvolvimento de Pessoal - GDP” analisa-se o modelo, e,
- Terceiro capítulo “Do Exemplo” descreve-se como será tratada a questão da Qualidade de Vida no Trabalho para exemplificar e esclarecer a forma de atuar do novo modelo.

1 DA FUNDAMENTAÇÃO

Todos almejam bons serviços públicos, hospitais, segurança, escolas de qualidade e prosperidade econômica. Contudo, nada disso é possível sem uma boa administração pública. Isso só se consegue com profissionais satisfeitos, competentes e boas práticas administrativas. Nesse sentido é realizado este estudo e apresentadas as bases de um novo modelo de gestão que objetiva promover as mudanças necessárias a partir do desenvolvimento de pessoal.

Inicialmente será verificada a situação em que se encontra a implantação da política e das diretrizes de desenvolvimento de pessoal instituídas pelo Decreto nº 5.707/2006. Posteriormente serão analisados os aspectos da cultura organizacional que induzem a situação atual e impactam os objetivos pretendidos.

1.1 A implantação do Decreto nº 5.707/2006

Pelo Decreto nº 5.707/2006 são instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDE) o Plano Anual de Capacitação (PAC), o Relatório de Execução do PAC e o Sistema de Gestão por Competência. Cabendo à Secretaria de Gestão/MPOG desenvolver e implementar o Sistema de Gestão por Competência (§ 1º, Art.2º, Dec. 5707).

Segundo dados divulgados no V Congresso CONSAD de Gestão Pública, realizado em Brasília em junho de 2012, constante do documento “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Federal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal”, do MPOG, de

autoria de Maria Julia Pantoja, Marcia Iglesias, Renata Benevenuto e Arlete de Paula, são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus subsistemas de gestão no enfoque da gestão de pessoas por competências. A implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. (OCDE, 2010 apud IGLESIAS et al., 2012, p.6, grifo nosso).

Nas organizações públicas, de acordo com o preceituado pelo Decreto no 5.707, a gestão por competências deve ser adotada para possibilitar melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos. Não obstante, apesar do período decorrido desde a publicação do Decreto 5.707, de acordo com o relatório da OCDE (2010), são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus subsistemas de gestão no enfoque da gestão de pessoas por competências. Segundo o relatório citado, a implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. (IGLESIAS et al., 2012, p.6).

Num total de 187 órgãos que constituem o SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), 166 encaminharam neste ano de 2012 o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) do exercício 2011, sendo 87 da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (APF) e, os demais 79, das Instituições Federais de Ensino (IFES). Nessa amostra de 166 órgãos que encaminharam o relatório do PAC/2011 apenas 23,7% responderam “sim” ao item referente à “Elaboração do PAC com base na Gestão por Competência”. (IGLESIAS et al., 2012, p.23).

A partir da constatação que existem dificuldades dá-se início ao estudo da cultura organizacional dos órgãos públicos, objetivando identificar os aspectos a serem trabalhados no novo modelo de gestão.

1.2 A Cultura Organizacional

Como consequência do longo período de ditadura os valores democráticos não estão fortemente presentes nos órgãos públicos como seria desejado. Persiste uma tendência à autocracia e, em decorrência disso, existe um sistema híbrido que, por um lado, favorece a criatividade e a inovação na busca de um modelo apropriado, como é o caso do presente trabalho, mas, por outro lado, apresenta barreiras culturais decorrentes da resistência às mudanças.

Diz Carbone no seu depoimento “Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura”:

Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção.

Existem virtudes no comportamento do administrador público brasileiro, é claro. O trabalho está em identificá-las para poder alavancá-las. Como mudar o comportamento alheio, se nem conhecemos com clareza o funcionamento das nossas próprias reações? Para mudar, é preciso conhecer. Intervir por intervir é uma péssima saída. Quando se trata de mudança cultural, ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura. [...].

Historicamente, os governos no Brasil nunca se preocuparam em estabelecer bons indicadores de gestão. Isto seria um risco a que os administradores de plantão nunca se submeteriam. O que vale e, pelo menos por um bom tempo deve continuar valendo, são as amizades e os jogos de influência, estes sim os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. Engana-se, entretanto, quem imagina que o correto é dar bye, bye ao Brasil! Não é esta a questão. [...].

A administração pública reflete o Brasil, reflete o país, reflete o “nosso” comportamento. O Estado não é diferente da nação, de seu povo. Não se pode imprimir uma lógica nova negando-se a lógica antiga. Há que se aceitar os nossos vieses culturais e planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura. (CARBONE, 2000, p.1-2).

De acordo com Carbone (2000, p.3), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- Burocratismo – Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/Centralização - Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores - Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo - Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem - Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal!), ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços;
- Reformismo - Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção a tecnocracia.

As convicções, os valores éticos e alguns valores velados, na maioria das vezes inconscientes, podem ser deduzidos por meio da forma como os servidores agem diante de determinadas circunstâncias. Um excelente exemplo disso é a verdadeira motivação das avaliações de desempenho que ocorrem nos órgãos públicos que, antes de objetivar a melhoria dos serviços prestados à população com a definição de metas e indicadores apropriados, é mais um instrumento para justificar gratificações e melhorias salariais.

Fala-se muito na denominada Nova Gestão Pública (NGP), em face dos problemas de controle da administração pública para combater os interesses

político-partidários e particulares que exige um serviço público de carreira, um corpo de funcionários altamente profissionalizados, agindo de modo imparcial buscando sempre a neutralidade da administração pública.

Na área de Desenvolvimento de RH dos órgãos públicos da administração direta, ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, alguns mitos tomam a forma de cursos de Mestrados e Doutorados. Uma profusão de cursos, onde o academicismo e o cientificismo substituem a experiência; as competências são medidas pelos títulos em total prejuízo pelo verdadeiro sentido da “Gestão por Competência”⁴, onde os aspectos relacionados às Habilidades e às Atitudes são quase que totalmente desprezados, e os modelos de gestão são quase todos importados da iniciativa privada que não se adaptam à realidade da administração pública.

Essas características, peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para a implantação de inovações, principalmente quando demandam processos longos de desenvolvimento e aperfeiçoamento que não se restringem a um único mandato governamental.

Que metodologia, então, adotar? Existe algum tipo de instrumental validado que oriente e/ou facilite o processo de gerenciamento das culturas organizacionais e que, em particular, ofereça alguma luz na gestão do comportamento social dos funcionários do setor público? (CARBONE, 2000).

Essas são as perguntas lançadas que se pretende responder com os estudos apresentados a seguir e que culminam no modelo proposto.

⁴ 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 os objetivos da instituição. (§ II, Art. 2º, Decreto Nº 5.707/2006)

1.3 O Comportamento Humano

A evolução do conhecimento humano explica porque os alicerces da nossa cultura frequentemente deixam a desejar em relação aos avanços pretendidos. Viemos de um passado de pouco conhecimento que se deslumbrou com a racionalidade do ser humano, a ponto de negar ou não querer aceitar uma origem comum com os demais seres vivos.

Darwin sentou-se sobre sua teoria da evolução por vinte anos, mal discutindo consigo mesmo seus pensamentos mais íntimos sobre “homens-macacos” e símios que desenvolviam moralidade, criticando-se severamente como um “capelão do demônio”. Mesmo em 1859, ele teve de ser incitado com firmeza a publicar *Origin of Species* (A Origem das Espécies). (DESMOND; MOORE, 2001, p.18).

Apesar da qualidade do trabalho realizado por Charles Darwin e das crescentes evidências científicas em seu favor, as dificuldades da sociedade em aceitar a teoria da evolução perduraram por mais de um século. Hoje, felizmente, a muito custo, os preconceitos e a ignorância estão sendo superados.

Mas os fenômenos que geraram essas dificuldades ainda persistem, são próprios do comportamento humano. Tanto é assim que já se passaram, praticamente, 20 anos da publicação da obra “*Emotional Intelligence*” de Daniel Goleman que comprovou cientificamente a existência da Inteligência Emocional, a sua autonomia, e, mais ainda, a sua capacidade de sequestrar a Inteligência Racional (GOLEMAN, 1995, p.27-42), que deveria ter revolucionado as ciências do comportamento humano, e, no entanto, tal revolução, ainda não ocorreu na intensidade necessária porque insistimos em tratar esses assuntos de forma preconceituosa⁵, prosaica e até ingênua. Pois, se está comprovado que a

⁵ Triste época! É mais fácil desintegrar um átomo que um preconceito. (Einstein apud MAGALHÃESJUNIOR, 2011, p.3) Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCBS/Cursos/Ciencias_Biologicas/1o_2012/Biblioteca_TCC_Lic/2011/1o_2011/ERLI_GONCALVES_MAGALHAES_JUNIOR.pdf. Acesso em: 28 de agosto de 2012. 16:00.

Inteligência Emocional é autônoma e pode sequestrar a Inteligência Racional, cabe aos profissionais de RH o dever de estudar, rever conceitos e assumir as consequências e os desdobramentos desses fenômenos de modo a transformar os avanços científicos em instrumentos de desenvolvimento. É exatamente nesse sentido que este trabalho está sendo conduzido.

1.4 As interações entre a Inteligência Emocional e a Inteligência Racional

Neste estudo entende-se por “Inteligência” um centro de decisão que controla com certa autonomia determinadas atividades numa célula ou num organismo vivo, sendo que toda a Inteligência tem a sua forma de trabalhar, a sua linguagem e a sua memória. (VILLELA, 2007, p. 24).

Assim, para os fins deste trabalho, Inteligência não é um “desempenho” maior ou menor, conceito adotado por Gardner (1996), como também não é a “capacidade de gerir sentimentos”, conceito adotado por Goleman (1995), mas um “centro de decisão” que controla, com certa autonomia, atividades de uma célula ou de um organismo vivo do qual faz parte. (VILLELA, 2007, p.24).

Neste contexto, se pode dizer que os seres humanos apresentam três Inteligências distintas, em outras palavras três centros de decisões distintos, a Inteligência Racional, ou, simplesmente, IRacional (própria dos seres humanos), a Inteligência Emocional, ou IEmocional (própria dos animais) e a Inteligência Genética, ou IGenética (própria das células). Evidentemente que tanto o desempenho do indivíduo como a capacidade de gerir seus sentimentos depende da

atuação dos seus centros de decisões, ou de suas Inteligências. (VILLELA, 2007, p. 84-87).

As informações oriundas dos nossos sensores alimentam simultaneamente as áreas da IEmocional e da IRacional. As informações dirigidas à IEmocional são rapidamente decodificadas e interpretadas, e transformam-se em sentimentos Primários, Secundários e Racionais. (VILLELA, 2007, p.25, 56 e 80).

Os Sentimentos Primários são aqueles sentimentos decorrentes de informações registradas geneticamente na memória emocional, os sentimentos Secundários são aqueles decorrentes das nossas experiências ao longo da vida, e os Sentimentos Racionais são os sentimentos gerados pela atividade da Inteligência Racional.

A natureza e a intensidade desses sentimentos vão definir a ocorrência ou não do sequestro da IRacional.

O fenômeno conhecido como “sequestro” ocorre quando IEmocional assume o comando e usa o potencial racional para os seus propósitos ou seja sequestra IRacional impedindo que esta desenvolva livremente as suas atividades.

Nesses momentos, sugerem os indícios, um cérebro límbico proclama uma emergência recrutando o resto do cérebro para o seu plano de urgência. O seqüestro ocorre num instante disparando essa reação crucial momento antes de o neocórtex, o cérebro pensante, ter tido uma oportunidade de ver tudo que está acontecendo, quanto mais de decidir se é uma boa idéia. A marca característica desse seqüestro é que, assim que passa o momento, os assim possuídos têm a sensação de não saber o que deu neles. Esses seqüestros não são de modo algum incidentes isolados e horrendos que levam a crimes brutais como o Assassinato das Executivas. De forma menos catastrófica - mas não necessariamente menos intensa - ocorrem conosco com muita frequência. Lembrem a última vez em que vocês “perderam o controle”, explodiram com alguém – o marido ou filho, ou quem sabe o motorista de outro carro – a tal ponto que depois, com um pouco de reflexão e visão retrospectiva, a coisa pareceu-lhes imprópria. Isso, com toda probabilidade, foi também um desses seqüestros, uma tomada de poder neural, que, como veremos, se origina na amígdala, um centro no cérebro límbico. Nem todos os seqüestros límbicos são aflitivos. Quando uma piada parece a alguém tão hilariante que a risada é quase explosiva, também isso é uma resposta límbica. (GOLEMAN, 1995, p.28).

Não havendo o sequestro, a IRacional ficará livre para desenvolver as atividades de sua iniciativa, somente nessas situações o ser humano é realmente racional, portanto, isso ocorre apenas quando a IEmocional permitir, e depende das naturezas e das intensidades dos sentimentos envolvidos.

Na situação mais comum, a IEmocional sequestra a IRacional, esta última interrompe as atividades que vinha realizando e passa a tratar dos assuntos relacionados aos sentimentos que sensibilizaram a primeira. Nessas condições a IRacional transforma-se num poderoso instrumento à disposição da IEmocional.

É o que acontece numa discussão, quando os oponentes estão emocionalmente envolvidos. Nessas ocasiões ficam sistematicamente defendendo, argumentando e buscando razões que justifiquem o seus pontos de vista, decorrente de suas posturas emocionais, aparentando um controle racional, mas são incapazes de, espontaneamente, com o mesmo empenho, fazerem o mesmo com o ponto de vista dos demais participantes da discussão. Isso só será possível se assumirem uma nova postura emocional.

O envolvimento emocional comentado pode ser de qualquer natureza, como: preconceito, medo, insegurança, orgulho, vaidade, prepotência, inveja, afeto, amor, etc. Naturalmente, o grau de interferência da IEmocional na IRacional está diretamente relacionado às intensidades e às hierarquias dos sentimentos envolvidos, de tal forma que os Sentimentos Primários se impõem aos demais, enquanto que os Sentimentos Secundários se impõem aos Sentimentos Racionais, mas qualquer um deles que tenha intensidade suficiente pode provocar o sequestro.

Esse comportamento, perfeitamente normal no ser humano, explica a quase totalidade das decisões que resultam em desvios de conduta tais como roubos, corrupções, crimes, guerras, massacres e genocídios. Ao mesmo tempo,

explica, também, porque essas condutas, normalmente tratadas com naturalidade por quem as comete, visto que é fruto de seus próprios sentimentos, são impossíveis de serem aceitas e entendidas, pelos indivíduos que não compartilham dos mesmos sentimentos.

1.5 No ambiente da administração pública

Com base nos estudos realizados, apresenta-se, a seguir, o que ocorre com um grupo de servidores de um mesmo órgão da administração pública direta, reunidos, discutindo e decidindo sobre assuntos de interesse da sua instituição, considerando que o comportamento humano resulta dos sentimentos decorrentes das atividades das nossas três inteligências.

Os Sentimentos Racionais que costumam fazer parte desse cenário são os mesmos da iniciativa privada, pois são comuns aos seres humanos; no entanto, no ambiente da administração pública direta, não existem os Sentimentos Secundários que, na iniciativa privada, estão relacionados à competição, à insegurança ou ao temor de perder espaço para a concorrência, pois não há “competição” entre os órgãos da administração direta⁶, como também não há “concordata” muito menos “falência”. Daí podem resultar distorções, desvios de conduta e outras impropriedades comuns na administração pública que não encontram similares ou não ocorrem com a mesma frequência na iniciativa privada, tais como: burocratismo, autoritarismo, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem e reformismo. (CARBONE, 2000).

⁶ A administração direta trata de atividades exclusivas do Estado.

Obviamente que isso tudo acontece protegido por um véu de racionalidade. Véu esse que as IEmocionais dos envolvidos se encarregam de gerar com o sequestro de suas IRacionais. Tanto é assim que, um motivo, uma explicação, ou uma justificativa, sempre existe, mas só perturba a visão daqueles que compartilham dos mesmos sentimentos.

Nessas condições ocorrem, com frequência, decisões não legítimas, em função de interesses individuais ou de grupos, justificadas de formas diversas, mas em prejuízo do interesse público que deveria prevalecer sempre.

Volta-se às perguntas de Carbone (2000). Que metodologia, então, adotar? Existe algum tipo de instrumental validado que oriente e/ou facilite o processo de gerenciamento das culturas organizacionais e que, em particular, ofereça alguma luz na gestão do comportamento social dos funcionários do setor público?

A partir desses questionamentos e uma vez diagnosticado o problema sob a ótica das nossas três inteligências, se define as bases do novo modelo de gestão, apresentadas a seguir.

1.6 As bases do novo modelo de gestão

Foi visto que a interferência da IEmocional na atividade da IRacional é própria da natureza do ser humano. Em determinados momentos essa interferência é positiva, essencial e até vital, sem isso não teríamos sobrevivido como espécie; mas existem momentos em que a decisão deve ser estritamente racional, como é comum nas atividades profissionais. Nesses casos a interferência emocional pode

ser extremamente prejudicial. É exatamente esse o problema ou o fenômeno que se pretende administrar.

A primeira vista um indivíduo poderia resolver esse problema se fosse possível nesses momentos desconectar uma inteligência da outra no interior do cérebro. Assim a atividade racional seria levada a cabo sem a interferência da atividade emocional, mas isso é impossível, e poderia ser desastroso se assim o fizéssemos, pois o balizamento emocional pode ser prejudicial em alguns momentos, mas é extremamente necessário em outros. Basta observar os problemas relacionados às psicopatias.

O psicopata não se sente culpado pelos vários importunos causados a si mesmo e a outrem, em função de suas ações irresponsáveis. Geralmente, ele se exime de qualquer responsabilidade por tais importunos e acusa diretamente outras pessoas. Outras vezes, numa espécie de encenação, ele diz que seus problemas são devidos aos seus erros, porém, quando questionado sobre quais problemas e quais erros estariam em questão, a incoerência de suas respostas demonstra que sua noção de culpa é apenas aparente. É difícil compreender a natureza subjacente aos atos antissociais, dada a aparente falta de lógica dos mesmos – o psicopata comete toda espécie de atos desonestos, colocando-se constantemente em situações de alto risco; Cleckley cita como exemplo, com base em seus relatos de casos, os roubos praticados pelos psicopatas cuja motivação não se atrela às contingências sociais. Apesar da inteligência acima da média, o psicopata não consegue aprender com seus erros. Nenhuma punição é passível de fazer com que o psicopata mude suas maneiras, embora as práticas punitivas, de ordem médica e jurídica, sejam as que mais recaiam sobre ele. Outra marca característica do psicopata é seu egocentrismo. Embora sua incapacidade para o amor objetual não seja absoluta, suas reações afetivas ocorrem sempre em intensidade limitada. Isto pode ser confirmado pela sua indiferença ao sofrimento que ele mesmo provoca nas pessoas, às quais ele diz amar. O psicopata possui uma profunda deficiência de *insight* (compreensão interna), que lhe acarreta um comprometimento grave em seu senso de avaliação da realidade. Ele é incapaz de estabelecer uma relação de empatia com outra pessoa. Esta deficiência é de difícil compreensão, já que ele utiliza todas as palavras, como se as compreendesse, mas, ao mesmo tempo, é alheio aos seus significados mais profundos. O psicopata não responde de forma convencional às manifestações de afeto e carinho. (HENRIQUES, 2009, p.291).

No entanto, em se tratando de Inteligência Coletiva⁷ e de assuntos relacionados ao Desenvolvimento de Pessoal que é o objeto deste trabalho e, mais

⁷ Inteligência Coletiva é a capacidade de decisão de um grupo de dois ou mais indivíduos, considerando a participação das suas inteligências e as interações entre elas. (VILLELA, 2007, pag.89)

ainda, por apresentarem aspectos relacionados à emocionalidade, à racionalidade e à corporalidade que devem ser devidamente considerados, é perfeitamente possível atenuar e até evitar as interferências mencionadas, desde que esses assuntos sejam estudados, isoladamente, por grupos distintos e específicos de pessoas com elevada competência e interesse nos assuntos dos grupos correspondentes, para somente depois, numa outra fase do trabalho, em conjunto com os demais grupos serem formuladas as propostas, e tomadas as decisões necessárias.

Dessa forma esses grupos poderão aprofundar os estudos dos assuntos que lhes dizem respeito sem a interferência dos demais aspectos, e, com isso, sugerir ações de desenvolvimento bem fundamentadas em todos os sentidos. Situação que no sistema atual é impraticável.

É evidente que os componentes desses grupos também estarão individualmente sujeitos aos naturais sequestros particulares, que certamente influirão nos seus comportamentos. Exatamente por isso o estudo não é feito por uma pessoa e sim por um grupo de seis a doze componentes, dispersando e minimizando, assim, os esforços contrários aos objetivos do grupo, e, além disso, direcionando ou dirigindo os inevitáveis sequestros aos assuntos de interesse comum, criando um ambiente propício ao estudo e à inovação. (WENGER, 1999; BOLAND; TENKASI, 1995).

1.7 A Motivação

Dentre os inúmeros fatores relacionados ao êxito das mudanças propostas destaca-se a “Motivação” como um dos fatores decisivos. Razões pelas

quais se fará alguns comentários sobre esse tema antes de dar-se continuidade ao presente estudo.

Chiavenato, 1999, diz:

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 1999 apud TADIN, 2005, p.41).

Pela teoria de Abraham Maslow (1908-1970)⁸ o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas, normalmente apresentadas na forma de degraus de escada ou de pirâmide, figura 1.

Para motivar uma pessoa, é necessário satisfazer as categorias mais baixas antes de pensar nas categorias mais altas.

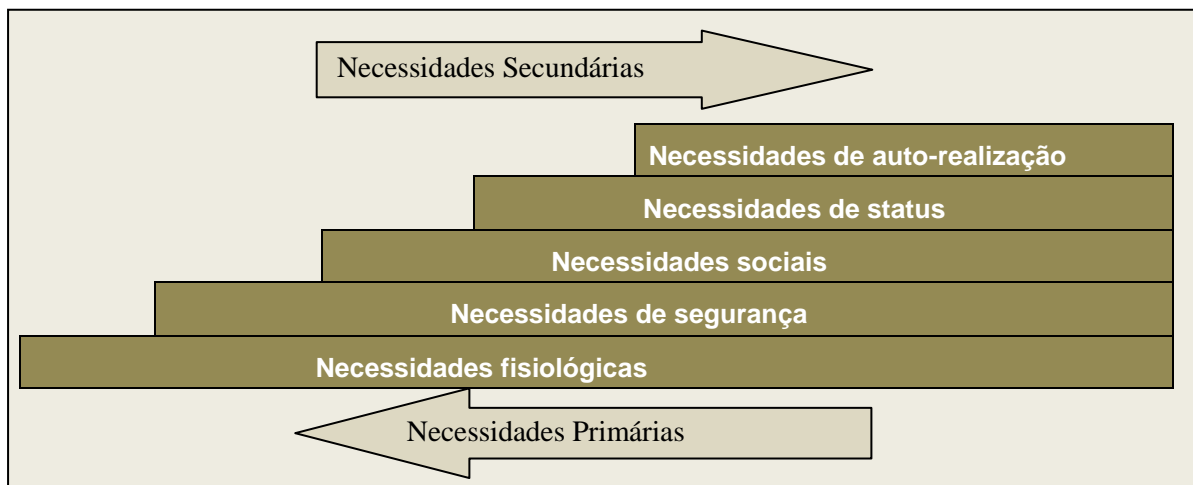


FIGURA 1- Hierarquia das necessidades.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

No primeiro degrau da escada, ou na base da pirâmide estão as “necessidades fisiológicas” que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie; incluem a alimentação, o sono e o repouso. No segundo nível, ou segundo degrau, estão as “necessidades de segurança” que constituem a segurança física, financeira e a busca de proteção contra ameaças ou privações. No

⁸MASLOW, 1954 apud ROBBINS, 2011, p. 197.

terceiro nível, ou terceiro degrau, estão as “necessidades sociais” que incluem a aceitação social, suporte familiar, a troca de amizade, o afeto e o amor. No quarto nível, ou quarto degrau, estão as “necessidades de status e estima” que envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de respeito, de status, prestígio, consideração, independência e autonomia, e, finalmente no quinto nível, ou quinto degrau, as “necessidades de auto-realização” de utilizar o seu potencial e de auto desenvolver-se continuamente; suprir esta necessidade significa atingir o mais alto potencial da pessoa.

Além da hierarquia das necessidades, Maslow observou também que tão logo seja satisfeita ou frustrada uma necessidade, surgem novos estímulos, e assim transferimos a nossa atenção para uma nova necessidade; formando assim o que é denominado de “ciclo motivacional”, figura 2.

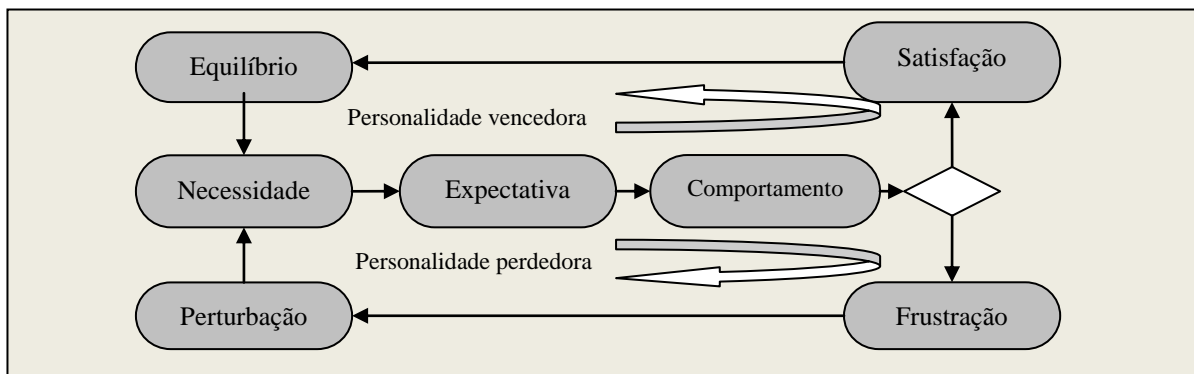


FIGURA 2 - Os ciclos motivacionais.
Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

O desempenho diante dos sucessivos ciclos motivacionais define uma personalidade vencedora, onde predomina a autoconfiança e a elevada autoestima, ou uma personalidade perdedora, caracterizada pela insegurança e a baixa autoestima.

No ciclo motivacional, uma necessidade gera uma expectativa e um comportamento. Quando a expectativa é frustrada sobrevêm determinados

sentimentos próprios dessas situações, que se traduzem em perturbação, agressividade, nervosismo, insônia, distúrbios circulatório-digestivos, pessimismo, insegurança, baixa autoestima, má vontade e falta de iniciativa. Ao final de um ciclo frustrante o indivíduo passa a ser menos exigente quanto às suas necessidades, e na medida em que isso acontece vai se formando o que se pode denominar de uma personalidade perdedora. Enquanto que, quando a expectativa é satisfeita, ao final do ciclo exitoso, o indivíduo passa a pretender mais e sobrevêm sentimentos nobres que evidenciam o equilíbrio interno, tais como: a calma, o otimismo, a segurança, a elevada autoestima, a boa vontade e a proatividade. Na medida em que isso ocorre o indivíduo vai formando o que se denomina de personalidade vencedora.

Além da hierarquia e dos diferentes níveis das necessidades humanas, ao se falar em motivação é fundamental considerarmos a “Teoria dos Dois Fatores” de Frederick Herzberg⁹ (1923 - 2000), psicólogo americano, que abordou a motivação considerando dois fatores, os que provocam a satisfação, denominados de “fatores motivacionais”, e os que provocam a insatisfação das pessoas, os denominados “fatores higiênicos”.

Os Fatores Motivacionais são aqueles relacionados ao cargo e às tarefas dos servidores, que envolvem desafio, realização, crescimento e reconhecimento profissional, que produzem uma satisfação duradoura e produtividade acima dos níveis normais. A satisfação e a motivação são funções diretas desses fatores, a ausência deles provoca uma ausência de satisfação, mas não necessariamente insatisfação.

Os Fatores Higiênicos são aqueles relacionados às condições físicas e ambientais de trabalho, os salários, os benefícios sociais, o tipo de supervisão, o

⁹HERZBERG, 1959 apud ROBBINS, 2011, p. 200.

clima entre a direção e os servidores, enfim fatores considerados muito limitados para motivar servidores, embora tradicionalmente sejam utilizados para esse fim. A insatisfação é uma função direta da precariedade desses fatores, mas quando esses fatores são considerados ótimos simplesmente evitam a insatisfação, mas não conseguem elevar por muito tempo a satisfação, ou não conseguem motivar. Exatamente por isso Herzberg escolheu a expressão “higiênicos”, para evidenciar o caráter preventivo e profilático e mostrar que se destinam simplesmente a evitar insatisfações.

Pela concepção de Hackman & Oldham (1975)¹⁰ o desempenho pessoal e profissional de um indivíduo é determinado pelo estado psicológico, ou pela motivação e decorre das características ou das dimensões da tarefa que realiza.

Segundo essa teoria a fixação de objetivos e metas é um fator de motivação, pois levam os indivíduos a concentrarem seus esforços e tende a produzir melhores resultados do que simplesmente encorajá-los a darem o máximo de si.

As metas devem apresentar as seguintes propriedades para apresentarem um maior nível de motivação: fazer sentido ao indivíduo; serem estabelecidas com o envolvimento do servidor; representarem desafios possíveis de serem atingidos; serem as mais específicas possíveis; serem quantificáveis, e, serem mensuráveis.

Segundo Edwin Locke (apud ROBBINS, 2004) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e, segundo Locke e Latham (1990), aproximadamente 400 estudos (a maioria experimental) demonstraram que metas específicas e difíceis levam para um melhor desempenho do que metas

¹⁰Disponível em: http://www.marscafe.com/php/hr2/jds_quiz.php3. Acesso em: 13 dez.2012.

específicas, fáceis ou vagas (como “faça o seu melhor”) ou da própria ausência de metas; confirmando positivamente a importância dos objetivos e das metas.

As características ou as “Dimensões da Tarefa” que podem contribuir para fazer da atividade uma fonte de motivação são avaliadas e classificadas nas seguintes:

- Variedade de habilidades (*skill variety*) - grau que reflete a variedade de atividades executadas pelo indivíduo que requerem habilidades e talentos diferentes;
- Identidade com a tarefa (*task identity*) - grau que representa a execução de um trabalho com princípio, fim, e resultado visível, que confere um nível de identificação com o próprio indivíduo;
- Significado (*task significance*) - grau que representa o impacto do trabalho nas vidas dos outros, quanto maior o impacto maior o significado do trabalho;
- Autonomia (*autonomy*) - grau que reflete a liberdade, independência de programação e de procedimentos na execução das atividades;
- *Feedback*- grau que indica a quantidade e a qualidade das informações relativamente à execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Com a teoria de Hackman & Oldham e os estudos de Locke e Latham encerra-se o relato das teorias consideradas mais relevantes que permitem embasar as considerações que se fará a seguir.

A partir da exposição feita e para os propósitos deste trabalho conceitua-se “motivação” como sendo: forças geradas por sentimentos provocados por fatores externos e/ou internos que propulsionam as ações necessárias à consecução de determinado objetivo normalmente associado à satisfação do indivíduo. De uma forma mais simples: “forças que propulsionam as ações visando à satisfação do indivíduo”.

Considerando que o desempenho humano depende das decisões das nossas três Inteligências é natural que, quando elas não têm um objetivo comum, as forças correspondentes poderão divergir a tal ponto que o resultado final, ou o nosso desempenho, representado pelo vetor “R” na figura 3, poderá ser insignificante ou até nulo (1ª situação), mas na medida em que seus objetivos se alinham, o resultado “R” aumenta consideravelmente (2ª e 3ª situações).

Portanto, para que as forças ou as decisões das nossas inteligências sejam alinhadas e, com isso, se atingir potenciais maiores, é fundamental a fixação de objetivos e metas, comuns, que devem ser estabelecidos com o máximo respeito aos potenciais, às atribuições e às linguagens das três inteligências, de forma a manter a harmonia e o equilíbrio interno do organismo.

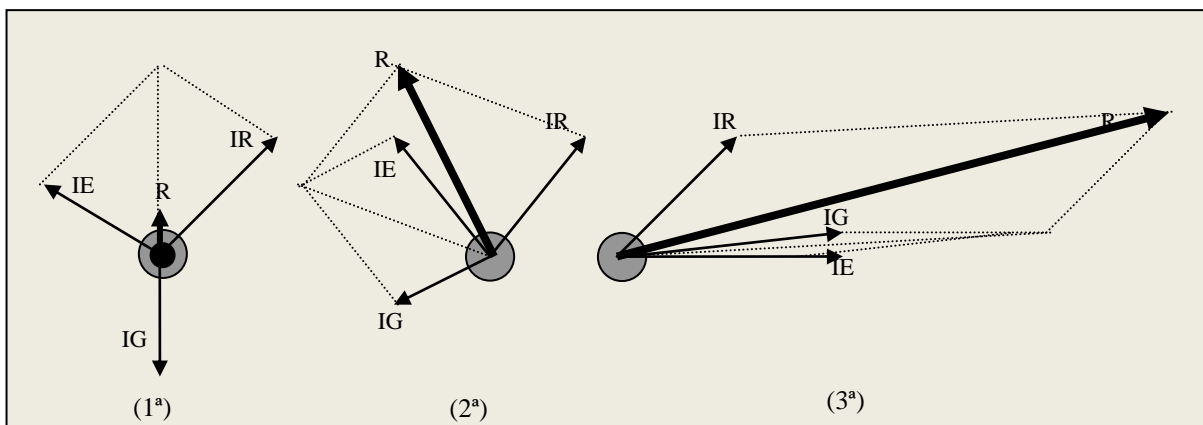


FIGURA 3 – O desempenho humano “R” em função das decisões de IR/IG/IE.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

As teorias relatadas e os conceitos adotados evidenciam a importância de se identificar, no ambiente de trabalho, os fatores internos (intrínsecos) e externos (extrínsecos) relacionados aos sentimentos que podem gerar as forças ou as motivações necessárias para se atingir os objetivos desejados¹¹.

¹¹No entanto é falso dizer, que a motivação extrínseca é fruto da ação do ambiente e a intrínseca à da pessoa, porque a motivação é sempre fruto de uma interação entre a pessoa e o ambiente. (Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 13 dez.2012).

Na esfera da iniciativa privada, as novas teorias motivacionais e os avanços decorrentes na área de RH são imediatamente incorporados às práticas organizacionais¹². As empresas que não procedem assim fatalmente perdem espaço para a concorrência e assumem os inevitáveis prejuízos, podendo até chegar à falência. Fato que ocorre com relativa frequência.

Mas, como visto, a falta de competição na esfera da administração pública inibe determinados Sentimentos Secundários e cria um ambiente desfavorável à motivação, às mudanças e às inovações. Não bastam existir inúmeros profissionais competentes, mestres e doutores em recursos humanos, tornam-se necessários mecanismos institucionalizados e sistematizados que não só imunize a gestão do desenvolvimento de pessoal dos problemas relatados nos tópicos anteriores (referentes às decisões não legítimas), mas, administre adequadamente as questões relacionadas à motivação, promovendo o desejado desenvolvimento de pessoal.

É exatamente com esse objetivo que se propõem a criação de três grupos específicos que deverão estudar e propor medidas e ações que promovam a harmonia e o equilíbrio interno mencionado entre a Corporalidade, a Racionalidade e a Emocionalidade. Cabendo ao grupo encarregado da Emocionalidade tratar das questões relacionadas à motivação, estudando e propondo medidas e ações que estimulem os fatores motivacionais, intrínsecos e/ou extrínsecos, administrando os preconceitos existentes¹³, orientando e coordenando as atividades de todo o colegiado.

¹²Estima-se que nos Estados Unidos mais de 50% das empresas e executivos estão fazendo um processo de *Coaching* (Fonte: <http://adrianolachovski.blogspot.com> (Coach da SBC).

¹³Dentre os preconceitos existentes citaremos como exemplo o entendimento de que o salário é o principal fator de motivação; entendimento que não condiz com a realidade, pois pela "Teoria dos Dois Fatores" de Frederick Herzberg o salário pode ser um fator de "insatisfação", mas não de "motivação".

1.8 Os grupos de estudos e desenvolvimento

Levando-se em consideração a exposição feita até aqui, propõe-se a seguinte estratégia: criar uma interface entre as Áreas Fins e a Área de Desenvolvimento de Pessoal, constituída de três grupos distintos, para tratarem, especificamente, dos assuntos correspondentes ao desenvolvimento da Corporalidade, da Emocionalidade e da Racionalidade dos servidores. Esses grupos serão aqui denominados de Grupos Permanentes de Estudos e Desenvolvimento-GPEDs.

Num primeiro momento cada grupo trata dos assuntos que lhe corresponde, posteriormente, juntos, consolidam as propostas e apresentam à Área de Desenvolvimento de RH.

Essa estratégia foi definida a partir das conhecidas Comunidades de Práticas-CdP (WENGER, 1999), e das Comunidades de Saber (BOLAND; TENKASI, 1995).

O termo *comunidades de práticas* (CdP), situa-se entre os principais conceitos da área de gestão do conhecimento. Foi criado por Etienne Wenger em 1998, e designa um grupo de pessoas que se juntam para criar uma prática em torno de um interesse, uma preocupação ou um conjunto de problemas que compartilham. Há três condições essenciais implícitas nessa afirmação, para que um grupo possa ser considerado uma CdP: primeiro, deve haver um interesse comum a todas as pessoas do grupo, um assunto em que todos falam; segundo, esse grupo deve se reunir, ter algum contato regular; terceiro, o grupo deve efetivamente criar uma prática de aprendizagem sobre aquilo que se interessam, ou seja: sobre o interesse comum. (NEVES, 2001 apud FREGONEIS, 2006, p.38).

Esses grupos de estudos devem ser constituídos de servidores das Áreas Fins criteriosamente indicados por suas chefias, agentes de desenvolvimento extremamente interessados nos assuntos do grupo correspondente, com conhecimento do dia-a-dia da instituição, que deverão promover reuniões com a

frequência necessária para atender a demanda existente em caráter permanente e sistemático de acordo com as prioridades estabelecidas pela alta administração.

Esses grupos deverão atuar de três modos distintos: como filtros, como geradores e como ampliadores de propostas de desenvolvimento.

Como filtros, selecionando, excluindo ou aprimorando as propostas recebidas; como geradores, criando, inovando e apresentando novas propostas, e, como ampliadores, incrementando, acrescentando ou ampliando as propostas recebidas, para, posteriormente, se aprovadas no colegiado formado pelos três grupos serem submetidas à Área de Desenvolvimento.

O grupo encarregado de estudar os aspectos racionais do desenvolvimento de pessoal, que denominamos de GPED/R (Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Racionalidade) deverá desenvolver suas atividades considerando os aspectos relativos à “Racionalidade” dos servidores, entre outros: os conhecimentos que os servidores detêm; os conhecimentos desejados; as competências técnicas; as trilhas de desenvolvimento; os conhecimentos necessários, correspondentes às diferentes funções e cargos da instituição; as lacunas (*gaps*) existentes e as capacitações cognitivas necessárias. Razões pelas quais seus componentes devem ser profissionais com grande experiência e conhecimento, tais como: professores, especialistas, mestres e doutores.

O grupo encarregado de estudar os aspectos comportamentais e emocionais, denominado de GPED/E (Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Emocionalidade) deverá desenvolver suas atividades considerando os aspectos relacionados ao desenvolvimento da “Emocionalidade”, em outras palavras do comportamento, da atitude, da autoestima, da motivação, das depressões, do ambiente de trabalho, do trabalho em equipe, da liderança, da

administração de conflitos, da preparação para mudanças e inovações, da autoconfiança, das habilidades necessárias, da realização profissional e tudo mais que tem relação com a emocionalidade. Esse grupo deve, também, orientar, coordenar e responder pelas interações entre os GPEDs, razões pelas quais seus componentes devem ser profissionais com grande sensibilidade para as questões comportamentais, e, além disso, é fundamental que os servidores que queiram desenvolver-se contem com profissionais que os ajudem a identificar as mudanças que se fazem necessárias e as trilhas de desenvolvimento correspondentes.

Da mesma forma o grupo encarregado de estudar os aspectos relativos à Corporalidade, denominado de GPED/C(Grupo Permanente de Estudos e Desenvolvimento da Corporalidade) deverá desenvolver suas atividades considerando os aspectos relacionados ao desenvolvimento da “Corporalidade” dos servidores, em outras palavras, a tudo que tem relação com a saúde, os exames periódicos, à alimentação, à atividade física, à ergonomia, enfim, à capacidade física para desenvolverem as habilidades necessárias às atividades de suas responsabilidades. Razões pelas quais seus componentes devem ser profissionais adeptos à melhoria da qualidade de vida, à prática de esportes, à boa alimentação, médicos e dentistas.

A metodologia de trabalho dos GPEDs deverá contemplar processos metacognitivos¹⁴ e a utilização de heurísticos¹⁵, e deverá promover a Gestão por Competência, a Gestão do Conhecimento, o desenvolvimento da chamada

¹⁴Etimologicamente, a palavra metacognição significa para além da cognição, isto é, a faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer, ou, por outras palavras, consciencializar, analisar e avaliar como se conhece, “pensar sobre o próprio pensamento”? Através da reflexão sobre a maneira como se aprende, pode-se repensar sobre os processos de pensamento individual (<http://www.dicionarioinformal.com.br/metacogni%C3%A7%C3%A3o>).

¹⁵ Heurístico é uma estratégia ou sugestão geral, independente de qualquer tema ou disciplina em particular, que auxilia o sujeito a aproximar-se do problema, a compreendê-lo e a guiar, de maneira potencialmente eficaz, seus recursos para resolvê-lo. (SCHOENFELD, 1980 apud DAVIS; NUNES; NUNES, 2004)

“Inteligência Corporativa ou Inteligência Organizacional”¹⁶, o Desenvolvimento Holístico dos servidores e a QVT, objetivando a conscientização, a investigação e a leitura crítica da realidade; cabendo ao GPED/E as iniciativas e a coordenação das atividades conjuntas do colegiado.

Diante da complexidade dos fenômenos envolvidos, da diversidade de teorias a respeito e da importância da motivação num sistema de Gestão por Competência é imprescindível à qualificação dos componentes desse grupo para tratarem desses assuntos, por isso recomenda-se que além da formação de agentes de desenvolvimento, tenham, também, formação continuada em *Coaching*, assunto do próximo tópico.

1.9 O Coaching

Tratando-se de aprendizado emocional/comportamental como ocorre em cursos de Liderança, Tomada de Decisão, Motivação, Trabalho em Equipe é comum os servidores de órgãos públicos ao final desses cursos retornarem aos seus ambientes de trabalho, entusiasmados, cheios de novas ideias e dispostos a promoverem ou participarem de inúmeras mudanças. Com o passar do tempo, o dia-a-dia da instituição faz com que tudo volte a ser como antes, mas fica um sentimento de impotência e frustração por não ter sido possível levar adiante os seus novos projetos. Assim, vai se consolidando uma maneira de ser, de pensar e de agir que

¹⁶A Inteligência Corporativa ou Inteligência Organizacional é uma ferramenta gerencial cuja função é facilitar às administrações o cumprimento da missão de suas organizações. São meios de transformar dados em informação e informação em conhecimento para a tomada de decisão e orientação estratégica. (OROZCO, 2000 apud POMBERT, 2002). Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-943520020005000002&script=sci_arttext.

leva naturalmente ao preconceito de que cursos dessa natureza são excelentes para fins didáticos, mas de pouco valor para fins práticos.

Leonardo Wolk, no seu livro *A Arte de Soprar Brasas* diz o seguinte:

O *coach* sabe que é possível que as mudanças conseguidas no nível do observador podem reverter-se e acabar em nada, o Sistema pode forçar o retorno dos mesmos comportamentos que procuraram ser modificados. Esse é, portanto, o destino de muitos programas de capacitação nas empresas. As mudanças introduzidas no nível do observador duram uma ou duas semanas e logo tudo retorna ao que era habitual no passado. (WOLK, 2010, p. 190).

Infelizmente, a quase totalidade desses cursos pretende promover mudanças de atitudes por processos puramente cognitivos, que geram a consciência da necessidade da mudança, mas são incapazes de, efetivamente, promoverem a mudança, situação que agrava o problema, pois gera uma frustração a mais.

Somente a aprendizagem emocional é capaz de promover mudanças de atitudes e de comportamento, imprimindo efetividade nas ações. Pretender formar ou mudar atitudes por processos puramente cognitivos é ilusório e inconsequente. (REIS, 2011, p.18).

Mesmo naqueles cursos que buscam a mudança através da aprendizagem emocional, também, não se observam, em muitos casos, os resultados esperados. Isso não acontece por acaso, muito menos pela pouca aplicabilidade das teorias e técnicas ministradas nesses cursos. O que acontece é que as instituições públicas da administração direta, de um modo geral, não estão devidamente preparadas ou estruturadas para tratarem adequadamente dos aspectos comportamentais ou emocionais. Nelas, o sistema, o ambiente como um todo não favorece; a cultura, as estruturas e as práticas administrativas são incompatíveis com a natureza das modificações que se fazem necessárias e a dinâmica dessas inovações.

Nessa mesma linha de raciocínio, Homero Reis, no seu livro “*Coaching Ontológico: A Doutrina Fundamental*”, 2011, evidencia a importância das mudanças das estruturas correspondentes para efetivar a promoção das mudanças comportamentais.

Os indivíduos tendem a comportar-se de acordo com as estruturas que os regem. Se as estruturas não são coerentes com as mudanças que se busca introduzir na organização mediante capacitação, formação, desenvolvimento, etc., os comportamentos continuarão alinhados com as antigas estruturas e não produzirão resultados significativos. Essa é uma das fortes razões da grande debilidade que apresentam, historicamente, os programas de capacitação – seus objetivos de transformação individual se chocam com as barreiras impostas pela estrutura do sistema. Essa razão também explica por que os programas de formação de coaches ontológicos organizacionais requerem a construção da rede de relacionamentos dentro da organização. (REIS, 2011, p.108).

Esse é um dos fatores que inibe e até impede o desenvolvimento da Emocionalidade dos servidores. O equacionamento desses problemas é, precisamente, a razão de ser do GPED/E; um grupo de servidores com interesse, experiência e sensibilidade para tratar de assuntos relacionados à emocionalidade formando uma rede de relacionamentos que, nos moldes das Comunidades de Práticas-CdP (WENGER, 1999), ou das Comunidades de Saber (BOLAND; TENKASI, 1995), vão estudar e propor ações de desenvolvimento.

Cabe citar, novamente, Leonardo Wolk, no seu livro *A Arte de Soprar Brasas*, mencionado anteriormente.

Nossa capacidade de ação não está condicionada apenas pelo tipo de observador que somos. De maneira igualmente efetiva, estamos também condicionados pelos sistemas dos quais participamos e pelas posições que ocupamos no seu interior.

Todos participamos de múltiplos sistemas, e cada um deles contribui com a constituição de um tipo particular de observador e provoca em nós determinadas ações, inibindo outras. Não é estranho reconhecer que, ao mudar de um sistema ao outro, vemos aparecer comportamentos que no sistema anterior eram inimagináveis, ou vemos desaparecer comportamentos que antes nos eram habituais. **Os sistemas aos quais pertencemos desempenham um papel determinante no nosso comportamento.** (WOLK, 2010, p. 186, grifo nosso).

Mas a simples existência de um grupo de servidores dedicado ao desenvolvimento da Emocionalidade não é suficiente para mudar esse cenário. É necessário que as atividades desse grupo sejam institucionalizadas e sistematizadas, e, que seus componentes sejam competentes para lidar com as questões relacionadas ao comportamento humano.

Dentre as alternativas existentes, para dar aos componentes do GPED/E a competência necessária ao desempenho dessas funções, observa-se que uma formação continuada em *Coaching* se apresenta como a mais adequada e a mais promissora.

No passado, muitos executivos seniores comprometidos com o desenvolvimento pessoal e do staff investiam recursos consideráveis em programas de treinamento frequentemente feito a esmo, só para ver esse investimento sumir num buraco negro do qual nem as pessoas nem a empresa obtinham muito benefício. O *coaching* promete evitar as armadilhas da abordagem tradicional e oferecer muito mais do que isso. (FREAS, 2003, p.66).

O *Coaching* é um processo de apoio às pessoas ou equipes na identificação de alternativas de desenvolvimento a partir dos recursos disponíveis. Aborda competências físicas, comportamentais e cognitivas com a intenção de destacar forças e recursos visando o melhor desempenho para a função ou cargo, atual ou desejado.

Por ser muito recente o *Coaching* não tem, ainda, uma definição consagrada pela comunidade científica. Segundo a ICC – *International Coaching Community*¹⁷ a essência do *Coaching* é:

- Ajudar a pessoa a mudar na forma que desejar e para se encaminhar na direção para onde quiser ir;
- Em todos os níveis, o *Coaching* ajuda as pessoas a se tornarem quem elas desejam ser;

¹⁷ A Comunidade Internacional de *Coaching* ICC foi criada em 2001. Disponível em: <http://www.internationalcoachingcommunity.com/pt/o-que-e-a-icc>. Acesso em: 18 dez.2012.

- O *Coaching* constrói consciência, reforça o poder de decisão e conduz à mudança.

Segundo a mesma ICC, o *Coaching* libera o potencial das pessoas para maximizar seu desempenho.

Pela *International Coach Federation (ICF)*¹⁸, cujo principal propósito é avançar na arte, ciência e prática do *Coaching* profissional, o *Coaching* é definido como fazer uma parceria com os clientes em um processo criativo e estimulante para o pensamento que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. Segundo a ICF, dentre as principais competências do *Coaching* tem-se:

- cumprir diretrizes éticas e padrões profissionais;
- estabelecer confiança;
- comunicar-se de maneira efetiva;
- criar conscientização;
- planejar e definir metas;
- desenvolver ações;
- administrar o progresso e a responsabilização em direção às metas estabelecidas.

Para um melhor entendimento citam-se as definições que alguns autores dão ao *Coaching*.

Para Lyons (2003, p.48), “O *Coaching* propicia um clima dentro do qual podem ser traduzidos, confrontados e então tratados assuntos vitais, embora aparentemente intransigentes”.

Para Lima (2012, p.15), o *Coaching* é um processo de desenvolvimento de pessoas e profissionais, sendo considerado altamente eficaz por todos aqueles

¹⁸ A *International Coach Federation ICF*, organização sem fins lucrativos, formada em 1995. Disponível em: <http://www.coachfederation.org/portuguese/index.cfm/p/sobre-a-icf->. Acesso em: 19.fev.2013

que já se beneficiaram com suas práticas. Sua metodologia é testada e aprovada por diversas instituições internacionais e evidenciam o sucesso e os benefícios gerados por sua prática.

De acordo com Pereira e Vieira o *Coaching*: [...] configura uma abordagem ou modelo de capacitação e desenvolvimento; outros o descrevem como um papel ou função a ser desempenhada pelo gestor organizacional e, nesse sentido, *Coach* passa a ser sinônimo de gestor; ou ainda é visto como uma ferramenta, um método de intervenção no processo de treinamento de pessoas. Outra possibilidade encontrada é a que caracteriza o *Coaching* como processo. (PEREIRA, VIEIRA apud LIMA, 2012. p.14).

O conhecimento do *Coaching* não só é essencial para os componentes do GPED/E como é, também, recomendado aos componentes dos demais GPEDs, aos Gestores da Instituição, bem como aos profissionais da Área de Desenvolvimento, principalmente aos que atuam na Capacitação.

-O *Coaching* facilita o sucesso e se coaduna com a maneira com que queremos trabalhar e com a maneira com que temos de trabalhar. É relevante para o mundo moderno dos negócios porque é holístico e adaptativo. O *Coaching* é também um método que respeita as pessoas como indivíduos, e não meramente como engrenagens da máquina dos negócios. Fundamentado na conversa, o *Coaching* está evoluindo como uma forma natural de liderança. (LYONS, 2003, p.49, grifo nosso).

-Os gestores motivam, enquanto que os líderes inspiram. As empresas inspiradas são vencedoras. As empresas precisam de muito menos gestores e muito mais líderes, e **o *coaching* oferece uma maneira direta e prática de infundir essa nova cultura na vida corporativa.** (LYONS, 2003, p.54, grifo nosso).

-Os conceitos verdadeiramente inovadores podem parecer ideias malucas nos estágios iniciais, e poucos executivos querem correr o risco de parecerem tolos. Mesmo as discussões em particular podem conter tópicos políticos que, quando abordados, mesmo que experimentalmente, podem criar uma posição difícil de reverter. **Os líderes precisam de um teatro seguro e apoiador ou de um laboratório no qual ensaiar e refinar suas ideias. O *coaching* atende essas necessidades.** (LYONS, 2003, p.54, grifo nosso).

1.9.1 O *Coaching* Ontológico

O *Coaching* se apresenta com diferentes abordagens, modalidades ou propostas, tais como: *Coaching* Comportamental; *Coaching* Ontológico; *Life Coaching*; *Executive Coaching*; *Spiritual Coaching*; *Coaching* de Competência; *Coaching* de Desempenho; *Coaching* de Desenvolvimento; *Coaching* Gerencial; *Coaching* Empresarial; *Coaching* de Equipe; *Coaching* de Carreira; *Coaching* Integral, e, *Coaching* Integrado.

Dentre as modalidades existentes, destaca-se o *Coaching* Ontológico como sendo a mais adequada a esta proposta, pois trabalha a competência de “aprender a aprender” através do “aprender a ser” considerando o tipo de observador que somos, os sistemas aos quais pertencemos, bem como a posição que ocupamos no seu interior. Aspectos fundamentais na mudança de cultura pretendida.

Pensar em desenvolvimento significou então pensar em revitalizar a organização por meio da capacitação das pessoas em conversações e da criação de espaços de aprendizagem. Tal capacitação foi chamada de “ontológica” porque era mais que um aprender a fazer; antes, pressupunha um aprender a ser. As competências decorrentes dessa aprendizagem ontológica possibilitavam ao observador enfrentar os desafios dos novos tempos e o que parecia ser mais difícil – mudar a cultura da organização por meio de uma nova conscientização social – acabou ocorrendo de modo mais natural do que se imaginava.

Hoje, é ponto pacífico entre os teóricos dessa abordagem a ideia de que não se efetua desenvolvimento (em qualquer domínio) sem mudança de mentalidade das pessoas, ou seja, qualquer tipo de transformação pessoal, social, administrativa e organizacional requer mudanças, tanto no plano das estruturas, equipamentos e tecnologia quanto especialmente nos planos das atitudes, das habilidades e da emocionalidade dos observadores. (REIS, 2011, p.18).

A abordagem ontológica tanto quanto a GDP propõe: a mudança da cultura organizacional de modo natural, por meio de conversações e da criação de novos espaços de aprendizagem que objetivam o desenvolvimento dos servidores como observadores que são; a mudança do sistema de gestão do desenvolvimento,

e, também, a mudança da posição que ocupam os servidores, visto que a GDP propõe o desenvolvimento estratégico de pessoal que, entre outras coisas, significa “o servidor certo no lugar certo”.

1.9.2 O *Coaching*, a Metacognição e a Aprendizagem Organizacional

A inserção dos grupos de estudos, correspondentes aos aspectos relacionados à Corporalidade, Racionalidade e Emocionalidade, entre a Área de Desenvolvimento e as Áreas Fins, com os componentes do grupo responsável pela Emocionalidade, denominado de GPED/E, tendo formação continuada em *Coaching* e coordenando as atividades de todo o colegiado, não só deverá possibilitar um desenvolvimento de pessoal devidamente alinhado com o plano estratégico como viabilizará uma rede conversacional integrada às práticas de gestão que naturalmente deverá promover, também, o Desenvolvimento e a Aprendizagem Organizacional.

Por aprendizagem, entendo um processo de expansão da capacidade de ação do sistema (seja ele qual for), para responder de maneira mais efetiva aos desafios que enfrenta decorrentes das mudanças de seu ambiente. Aprendizagem é a expansão de nossa capacidade de agir de modo efetivo. Pode-se deduzir disso que a aprendizagem não se limita às pessoas: organizações e empresas também aprendem. **Por aprendizagem organizacional entendo o incremento da capacidade de ação efetiva que a organização adquire, com a adoção de uma nova dinâmica dos elementos (pessoas) que compõem seu sistema.** (REIS, 2011, p.104, grifo nosso).

Mas, não se pode promover a aprendizagem organizacional promovendo, simplesmente, a aprendizagem individual, é preciso um movimento coordenado entre desenvolvimento das pessoas e desenvolvimento da estrutura.

Essa é uma das razões pelas quais não é possível reduzir a aprendizagem organizacional a uma mera aprendizagem individual. Do ponto de vista técnico os processos de transformação da realidade organizacional não

ocorrem porque as pessoas adquiriram novas competências. É preciso ter um movimento coordenado entre desenvolvimento das pessoas e desenvolvimento da estrutura do sistema. (REIS, 2011, p.107).

Assim, a promoção da aprendizagem organizacional será uma decorrência natural da capacidade ampliada dos componentes do grupo responsável pela Emocionalidade pela formação em *Coaching* e, mais ainda, das análises e observações compartilhadas entre os componentes desse grupo com os demais grupos que aumenta sensivelmente a percepção dos fenômenos envolvidos.

Quando distintos observadores ampliam sua capacidade de observação e se constituem em redes conversacionais em que tais observações sejam compartilhadas, a percepção sistêmica dos fenômenos corporativos aumenta sensivelmente, com profundas e benéficas modificações nos resultados. (REIS, 2011, p.113).

O GPED/E, com o apoio do *Coaching*, deverá estimular o uso de processos metacognitivos e de heurísticos, tanto para desenvolver seus próprios estudos, como para ensaiar e refinar ideias dos líderes e promover o desenvolvimento da Inteligência Corporativa da instituição, pois coordenando o colegiado deverá transformar os dados obtidos em informações.

Pode-se, assim, dizer que metacognição é a atividade mental por meio da qual outros processos mentais se tornam alvo de reflexão: “Metacognição refere-se ao conhecimento que se tem sobre os próprios processos cognitivos, e produtos ou qualquer coisa relacionada a eles, isto é, o aprendizado das propriedades relevantes da informação ou dos dados”. Ou ainda (e na mesma página), “metacognição refere-se, entre outras coisas, ao monitoramento ativo e à conseqüente regulação e orquestração desses processos em relação aos objetos cognitivos ou dados sobre os quais eles incidem, usualmente a serviço de alguma meta ou objetivo concreto (Flavell, 1976, p.232, tradução nossa).(DAVIS; NUNES;NUNES, 2005, p.211).

A metacognição encontra suas origens na psicologia, especificamente nos estudos sobre nossa capacidade de resolver problemas, de monitorar, avaliar, modificar estratégias, encontrar as respostas e descrever esses processos e, deverá se tornar cada vez mais importante para as instituições que buscam desenvolver estratégias não apenas para que seus colaboradores aprendam, mas que aprendam a aprender.

Além disso, associando-se às práticas metacognitivas a utilização de heurísticos¹⁹, potencializa-se o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e organizacional, pois, os colaboradores aprenderão por si mesmo o que se lhe quer ensinar, bem como a guiar, de maneira potencialmente eficaz, seus recursos para resolver os problemas independentemente do tema ou disciplina em particular. Visto que heurística é também uma estratégia ou sugestão geral que auxilia o sujeito a aproximar-se do problema, a compreendê-lo e a guiar seus recursos, de maneira potencialmente eficaz, para resolvê-lo (SCHOENFELD, 1980 apud DAVIS; NUNES; NUNES, 2004).

Os conceitos verdadeiramente inovadores podem parecer ideias malucas nos estágios iniciais, e poucos executivos querem correr o risco de parecerem tolos. Mesmo as discussões em particular podem conter tópicos políticos que, quando abordados, mesmo que experimentalmente, podem criar uma posição difícil de reverter. **Os líderes precisam de um teatro seguro e apoiador ou de um laboratório no qual ensaiar e refinar suas ideias. O coaching atende essas necessidades.** (LYONS, 2003, p.54, grifo nosso).

Segundo RIBEIRO, 2003, um processo consciente de desenvolvimento de estratégias metacognitivas promovido por *Coaches* bem preparados representa um investimento certo de retorno para as instituições, pois permite ao colaborador participante:

- 1- um autoconhecimento de seus processos mentais e um gerenciamento mais eficaz dos mesmos;
- 2- uma melhor preparação para tomadas de decisão conscientes;
- 3- o desenvolvimento de sua autonomia para buscar soluções melhores para cada desafio;
- 4- o planejamento de seu processo de educação continuada.

¹⁹ Heurísticos: Diz-se do método pedagógico que leva o aluno a aprender por si mesmo a verdade que se lhe quer ensinar. <http://www.dicio.com.br/heuristico/>

Portanto o GPED/E, coordenando os demais grupos, tendo, seus componentes, formação continuada em *Coaching* e com a prática da metacognição devidamente institucionalizada, criará um ambiente que deverá promover de forma gradual e natural a mudança de cultura, principalmente naqueles aspectos citados por Carbone (2000, p.3) que impactam os objetivos pretendidos, e, com isso, deverá promover, também, a Aprendizagem Organizacional independentemente dos resultados de suas iniciativas, pois o aprendizado, bem conduzido, cresce com os sucessos e com os fracassos.

2 DA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL – GDP

A figura 4 situa a Gestão do Desenvolvimento de Pessoal no contexto da administração pública, evidenciando como o modelo de gestão proposto se relaciona com os diferentes elementos considerados neste trabalho.

Onde se observa que a GDP é a peça central que dá solidez ao conjunto. Está assentada sobre uma base formada pela Transparência, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, servindo de apoio e sustentação a dois blocos triangulares: o da esquerda, formado pelas atividades de Mapeamento de Competências, Capacitação, Avaliação e Seleção, e o bloco da direita pela Aprendizagem Organizacional, Inteligência Corporativa, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Gestão por Competência. Esse conjunto sustenta o topo da estrutura que é a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e a Qualidade dos Serviços Prestados à Sociedade, que possibilitam a solidez e o equilíbrio de toda a estrutura.



FIGURA 4 – A GDP e os elementos relacionados ao desenvolvimento de pessoal.
 Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

2.1 Os Grupos Permanentes de Estudos e Desenvolvimento – GPEDs

Com base nos estudos realizados e na estratégia definida, expostos no capítulo anterior, pode-se representar, graficamente, a forma de atuar dos GPEDs conforme ilustra a figura 5.

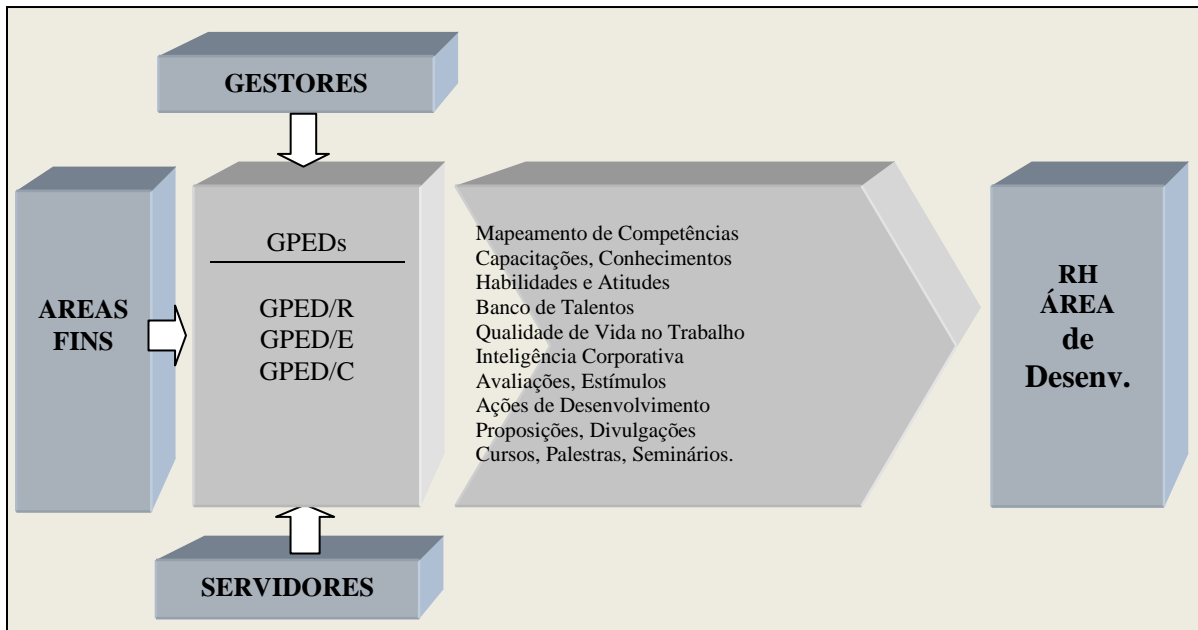


FIGURA 5 - Representação esquemática da atuação dos GPEDs.
Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

Onde o colegiado formado pelos três grupos, denominados de Grupos de Estudos e Desenvolvimento – GPEDs, responde pelos estudos e proposições, à área de Desenvolvimento de RH, dos assuntos relacionados ao desenvolvimento de pessoal em todas as dimensões, quaisquer que sejam suas origens: gestores, áreas fins, servidores ou dos próprios GPEDs.

Fazem parte dos assuntos correspondentes ao desenvolvimento de pessoal: o mapeamento de competências; as capacitações e avaliações relativas ao conhecimento, habilidades e atitudes; a definição e a manutenção do banco de talentos; a Qualidade de Vida no Trabalho; a sustentabilidade de todo processo; a responsabilidade social; o desenvolvimento da inteligência corporativa, e, a gestão

da informação e do conhecimento; a promoção e a divulgação de eventos de desenvolvimento como cursos, palestras e Seminários; os estímulos e a definição dos indicadores e metas correspondentes.

As atividades desses grupos deverão ser suportadas por um sistema informatizado especialmente desenvolvido para esse fim, denominado de Sistema de Desenvolvimento de Pessoal-SDP²⁰, de modo a permitir o conhecimento, o registro, o estudo, as análises, as avaliações e os acompanhamentos que se fizerem necessários.

Esse sistema deverá estar em perfeita sintonia com o conceito de desenvolvimento de pessoal adotado pela GDP devendo reunir e consolidar todos os demais sistemas relacionados ao desenvolvimento de pessoal, possibilitando assim o pleno exercício das atividades dos GPEDs.

As conclusões dos estudos realizados por esses grupos serão sempre registradas em atas, posteriormente consolidadas em documentos apropriados e encaminhadas à área de Desenvolvimento de RH da instituição, na forma de propostas formais de desenvolvimento.

A relevância estratégica das atividades dos GPEDs é função direta das decisões da alta administração no que se refere à indicação dos seus componentes e às condições de trabalho propiciadas a esses grupos.

Nesse sentido, deverão ser estabelecidos critérios rigorosos para a definição dos componentes, que, uma vez indicados, deverão ser capacitados para atuarem como agentes de desenvolvimento e terem total prioridade para participar

²⁰ O SDP (Sistema de Desenvolvimento de Pessoal) deve estar disponível a todos os servidores e a sua utilização deve ficar a critério dos próprios servidores e de suas chefias. A Área de Desenvolvimento e os GPEDs deverão valer-se desse instrumento para definirem as ações de desenvolvimento de modo a dar sentido ao SDP e estimular a sua utilização.

de cursos e outros eventos de capacitação que tenham relação com as atividades que lhes correspondem nos grupos.

Os componentes dos GPEDs terão seus desempenhos avaliados pelos respectivos Coordenadores de grupos, enquanto que os Coordenadores serão avaliados pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, com base nos relatórios da Área de Desenvolvimento da instituição.

Os grupos deverão ser constituídos de um Coordenador, de um Coordenador-Substituto, de um Redator e de quatro a nove Membros, totalizando um máximo de doze participantes.

Os temas das reuniões deverão ser, sempre, pré-definidos numa reunião anterior do grupo: por uma demanda própria, das Áreas Fins ou da Área de Desenvolvimento; e, juntamente com o material de consulta correspondente, deverão ser divulgados entre os participantes em até três dias de antecedência, preferencialmente, por meio eletrônico.

2.2 A GDP, o Desenvolvimento de Pessoal e a Gestão por Competência

Em face da diversidade de aplicações e conceitos relativos ao termo “competência” se esclarece o entendimento adotado neste trabalho para as diferentes competências que serão tratadas neste estudo.

De modo geral entende-se por “competência” um conjunto de atributos necessários à consecução de determinado(s) objetivo(s).

Este trabalho tratará da Competência Institucional, da Competência Funcional e da Competência Individual, com os seguintes significados:

- Competência Institucional, o conjunto dos atributos da instituição, destinados à consecução dos seus objetivos;
- Competência Funcional, o conjunto dos atributos requeridos a uma função, e,
- Competência Individual, o conjunto dos atributos relacionados à corporalidade, à emocionalidade e à racionalidade do servidor que lhe permite agir ou decidir de forma adequada, considerando os objetivos da instituição.

Sintetiza-se a vasta bibliografia a respeito da Gestão por Competência dizendo-se que essa atividade se traduz em mapear as Competências Individuais, mapear as Competências Funcionais e Institucionais, identificar as lacunas (*gaps*) existentes, capacitar, avaliar, estimular, desenvolver, distinguir, indicar, distribuir e remunerar por competências.

No setor público se observa certa restrição na definição do termo “Gestão por Competência”, pois pelo inciso II, art.2º, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é definido 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”.

Portanto, por esse entendimento a “gestão por competência” é a “gestão da capacitação orientada para...”, embora a “gestão da capacitação” seja, apenas, uma das atividades inerentes à Gestão por Competência.

No entanto o mesmo Decreto apresenta a seguinte ementa: “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” (Ementa do Decreto nº 5.707/2006), que torna claro que o propósito do Decreto é instituir a política e as diretrizes para o “desenvolvimento” de Pessoal, que vai além da “capacitação” de pessoal.

Buscando-se harmonizar esses conceitos, adota-se a seguinte definição para o “Desenvolvimento de Pessoal”: aquisição sistemática, equilibrada e harmoniosa de melhorias da corporalidade, da emocionalidade e da racionalidade capazes de provocar uma mudança de ser, de agir e de pensar visando o bem-estar do servidor e a excelência de resultados para a instituição.

A partir desse conceito, entende-se como “Gestão do Desenvolvimento de Pessoal” a gestão de pessoal orientada para o desenvolvimento dos servidores visando o alcance dos objetivos da instituição.

Portanto, a Gestão do Desenvolvimento de Pessoal trata do desenvolvimento pleno e permanente dos servidores, ou seja, além da capacitação, tudo mais que possui relação com o desempenho dos servidores: a saúde, a qualidade de vida, o ambiente de trabalho, a motivação, a distinção e o reconhecimento.

2.3 A GDP e o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)

Visto que na Gestão do Desenvolvimento de Pessoal foi adotado um tripé formado pela Racionalidade, Emocionalidade e Corporalidade que correspondem respectivamente às atribuições das Inteligências IRacional (IR), IEmocional (IE) e IGenética (IG), e que o comportamento, ou as ações humanas são decorrentes das decisões e interações dessas três Inteligências, representa-se, na figura 6, esse

universo de situações possíveis por um triângulo, tendo essas inteligências posicionadas nos seus vértices.

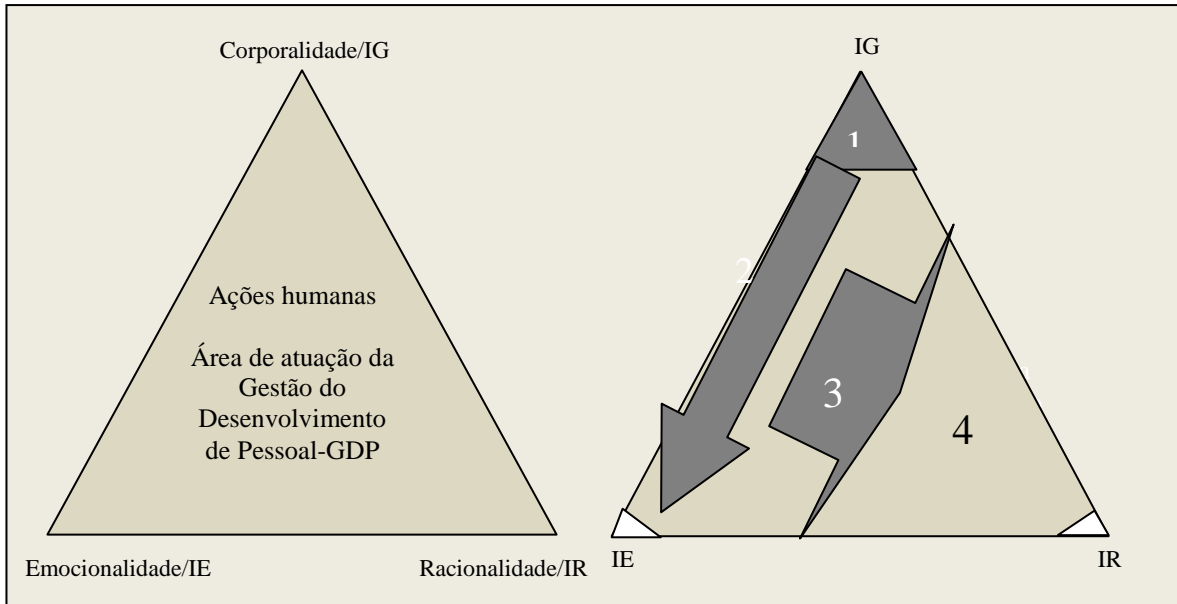


FIGURA 6- Representação gráfica da área de atuação da GDP relativamente ao tripé IG/IE/IR.
Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

Para esclarecer o sentido dado a essa representação gráfica analisa-se a seguir a participação das três inteligências humanas nas ações ou movimentos realizados em diversas fases da vida e que respondem pelo nosso comportamento:

1º - num primeiro momento, no início da vida, ainda no útero materno, havia, apenas, um aglomerado de células que viviam exclusivamente em função de decisões genéticas, portanto o nosso comportamento estava restrito à área 1, ou seja, por influência apenas da IGenética (IG);

2º - com o tempo surgiram os órgãos da IEmocional (IE) e os sentimentos; com isso, um maior controle dos movimentos; nessa fase da vida nossa atuação é ampliada para área 2, nosso comportamento passou a depender das inteligências IG e IE, mas como uma crescente influência da IE;

3º - alguns meses após o nascimento, com o desenvolvimento da IRacional (IR) surgem os Sentimentos Racionais, daí em diante nossos movimentos sofrem influência das três inteligências (IG, IE, IR), com uma crescente influência da IR, amplia-se com isso a área de atuação no triângulo da figura, crescendo em direção da IR, e,

4º - hoje, na fase adulta, desenvolvemos uma série de atividades que representam movimentos decorrentes de decisões das três inteligências, com a predominância de uma ou de outra dependendo da natureza da atividade, podendo abranger toda a área limitada pelo triângulo IG, IE e IR, exceto a área exclusiva dos vértices IE e IR, pois isso representaria total ausência da influência da IG o que é impossível de ocorrer.

Além disso, observa-se que para ser hábil em alguma atividade necessita-se de condições físicas, emocionais e racionais adequadas. Portanto a “habilidade” se caracteriza por um comportamento situado no interior do triângulo, com participações, mais ou menos intensas, das nossas três inteligências.

Da mesma forma é possível representar o triângulo da “Gestão da Capacitação”, formado pelo tripé do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), vide figura 7.

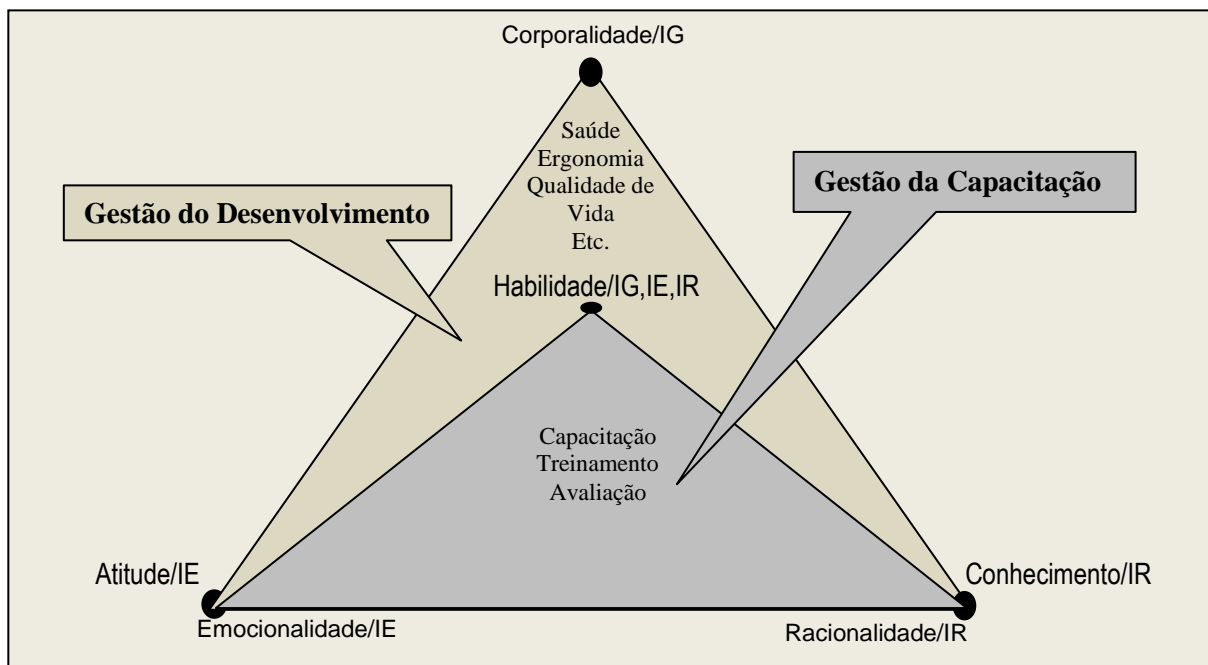


FIGURA 7-Representação gráfica da Gestão da Capacitação comparativamente à GDP.
Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

Onde a Atitude coincide com a Emocionalidade, pois ambas dizem respeito à IEmocional; o Conhecimento coincide com a Racionalidade, pois ambos

dizem respeito à IRacional, enquanto que a Habilidade está no interior do triângulo da Gestão do Desenvolvimento, pois apresenta uma componente genética, uma componente emocional, e uma componente racional.

Sobrepondo os dois triângulos, fica evidente que a Gestão do Desenvolvimento de Pessoal inclui integralmente a Gestão da Capacitação e, mais ainda, considera aspectos relacionados à qualidade de vida, à saúde e à ergonomia que não são contemplados na Gestão da Capacitação. Essa é a razão deste trabalho ser dedicado à Gestão do Desenvolvimento e não apenas à Gestão da Capacitação.

2.4 A GDP e o RH estratégico

Para efeitos de estudos, a abordagem da gestão dos recursos humanos pode ser classificada em três grandes grupos: operacional; estratégica, ou competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A abordagem competitiva não tem expressão neste trabalho, pois estamos tratando da administração pública, e a abordagem operacional aborda, essencialmente, as práticas da gestão tradicional que lentamente vem se modernizando no sentido de uma abordagem estratégica.

A abordagem estratégica ou o planejamento estratégico dos recursos humanos (PERH) consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Embora o modelo de gestão sugerido, a GDP, objective, basicamente, o desenvolvimento estratégico dos servidores, ele tem relação direta com a avaliação, a seleção e a remuneração, apresentando uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo: técnica, social e comportamental que orienta as ações e as decisões dos gestores públicos segundo as estratégias estabelecidas.

A dimensão estratégica do modelo torna-se viável com a inserção dos GPEDs, entre a Área de Desenvolvimento de RH e seus diferentes usuários; sendo seus componentes conhecedores das estratégias da instituição, e atuando em apenas um dos três grupos (GPED/R, GPED/E, ou GPED/C), de modo a estimular o estudo, a inovação e prevenir as interferências indevidas entre os diferentes aspectos (racionalidade, emocionalidade e corporalidade), conforme descrito anteriormente.

Convém observar que uma interface formada por, apenas, um grupo, que seria à primeira vista o mais lógico, ao invés de três grupos como proposto, poderia dar um caráter estratégico ao desenvolvimento de RH, mas não estimularia e, até, não permitiria o estudo na profundidade desejada, muito menos as inovações que se fazem necessárias; e, mais ainda, não evitaria as decisões não legítimas mencionadas anteriormente, pois criaria um cenário perfeito para a ocorrência dos inevitáveis “sequestros”, portanto não viabilizaria as inovações e o desenvolvimento holístico na forma desejada.

3 DO EXEMPLO, A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A título de exemplo, analisa-se a seguir as mudanças que resultarão no tratamento da questão da QVT para esclarecer as diferenças entre a situação atual e a situação futura decorrentes da implantação desse novo modelo de gestão. Inicia-se com a descrição do tratamento que é dado atualmente à QVT.

3.1 Como tem sido tratada a QVT no setor público hoje

Sendo, a Área de Desenvolvimento da Instituição, a área competente para tratar dos assuntos relacionados à qualidade de vida, é perfeitamente normal que os profissionais que atuam nessa área tenham uma opinião formada a respeito do que se deve ou se pode, ou não, fazer a respeito da QVT. Isso significa dizer que é inevitável existir uma cultura, conceitos e preconceitos estabelecidos, independentemente de serem ou não apropriados, e dos servidores terem ou não consciência disso.

Por isso, quando uma nova proposição, principalmente aquelas inovadoras, tem origem numa das Áreas Fins é compreensível que enfrente dificuldades extras devido à cultura existente na Área de Desenvolvimento. Além disso, é compreensível, também, que proposições dessa origem, deixem a desejar em algum sentido, seja ele técnico, administrativo, financeiro, estratégico, político ou de outra natureza, visto que os profissionais dessas áreas, normalmente, não dominam todos esses aspectos. Por essas razões, proposições originadas das Áreas Fins tendem a não passar de meras sugestões, dificilmente prosperam.

No entanto, se a proposição é da Alta Administração ou da própria chefia da Área de RH, é tratada como uma determinação. Nesse caso é desenvolvido um projeto, em que os profissionais indicados para desenvolvê-lo, com toda a responsabilidade e compromisso apresentam um pacote de ações voltadas à melhoria da QVT, algo semelhante ao “Ofurô Corporativo” (FERREIRA, 2011, p.100), mas, inevitavelmente, os conceitos e preconceitos existentes se farão presentes e dificilmente surgem as inovações que se fazem necessárias.

A respeito disso, Mario Cesar Ferreira, psicólogo, professor e coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília (Unb), no seu livro “Qualidade de Vida no Trabalho”, diz:

Nossa experiência, atuando no setor público, mostra que várias equipes multiprofissionais aderem às práticas do tipo “ofurô corporativo” buscando com responsabilidade e compromisso promover, efetivamente, mudanças e melhorias nos ambientes de trabalho. Elas terminam, de fato, praticando o “ofurô” por falta de opção ou de alternativas teóricas e metodológicas mais fundamentadas e, sobretudo, pela cultura organizacional de não se desenhar políticas e programas de gestão com base em diagnósticos, feitos com rigor científico. (FERREIRA, 2011, p.102).

A partir do tratamento dado atualmente à questão da QVT no setor público, descreve-se, a seguir, como é possível gerir de uma maneira eficiente este tema à luz do modelo proposto.

3.2 A QVT à luz do modelo proposto

Considerações preliminares

A iniciativa de tratar o Desenvolvimento de Pessoal de uma forma holística, considerando a Corporalidade, a Emocionalidade e a Racionalidade dos servidores, tem raízes no pensamento de Aristóteles, de Platão e de Hipócrates que

consideravam o homem um todo integral e indivisível (ANDRADE; CASTRO; MULLER, 2006, p.39).

Também está alicerçada nos conceitos de “Saúde” e de “Qualidade de Vida” da Organização Mundial da Saúde (OMS), pois, pela Organização Mundial da Saúde, “saúde é um completo estado de bem-estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença”. (DOCUMENTO OMS, *World Health Organization - WHO*, 1964).

Nessa mesma linha de entendimento, em 1995, não havendo um conceito sobre Qualidade de Vida, a OMS reuniu especialistas de várias partes do mundo que definiram Qualidade de Vida como: “Qualidade de Vida é a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de limites extensos e influenciados numa maneira complexa pela saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relacionamentos sociais e suas relações com características relevantes do meio ambiente”. (*The World Health Organization Quality of Life - WHOQOL Group*, 1995). A partir desses conceitos a OMS desenvolveu um questionário o WHOQOL (*World Health Organization Quality of Life*) para aferir a qualidade de vida, que é composto por quatro domínios: o físico, o psicológico, o das relações sociais e o do meio ambiente.

A Qualidade de Vida no Trabalho se relaciona com o tripé adotado, da seguinte maneira: o domínio “físico” à Corporalidade, o domínio “psicológico” à Emocionalidade e os domínios das “relações sociais e do meio ambiente” à Racionalidade, de responsabilidades das inteligências IGenética, IEmocional e IRacional, respectivamente.

Assim, devidamente sintonizados com as tendências holísticas, considera-se a Qualidade de Vida no Trabalho: o quão harmônico e equilibrado é o envolvimento da Corporalidade, da Emocionalidade e da Racionalidade do indivíduo na consecução dos objetivos da instituição.

Como, “harmônico”, entende-se o envolvimento de um dos fatores Corporalidade, Emocionalidade e Racionalidade beneficiando os demais, ou, pelo menos, não prejudicando os demais, ou seja, um convívio saudável em todos os sentidos; e, como “equilibrado” entende-se o envolvimento, não necessariamente igual, mas com intensidades e proporções adequadas, de modo a se obter o melhor resultado considerando a satisfação dos indivíduos e os objetivos da instituição, ou seja, cada um dos fatores participa na proporção e na intensidade mais adequadas às condições do trabalho.

Cabe aos GPEDs zelarem pela harmonia e equilíbrio referidos, estudando e propondo indicadores e ações que permitam avaliar e medir os parâmetros necessários para conhecer e promover uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, bem como a relação da QVT com o desenvolvimento dos servidores e os objetivos estratégicos da instituição. Nessas atividades a definição dos indicadores e o estabelecimento de metas são fundamentais, pois só se pode gerenciar o que se pode medir, e, além disso, a GDP não pretende dar às ações que deverão promover a QVT, um caráter, simplesmente, assistencialista; bem ao contrário, existe uma relação direta entre a QVT e a consecução dos objetivos da instituição, esta relação precisa ser identificada, avaliada e transformada em indicadores para que se possa estabelecer metas e acompanhar suas evoluções. Por tudo isso é fundamental o apoio do *Coaching*, pois, como visto no capítulo dedicado à fundamentação, o profissional *coach* apresenta as seguintes competências: cumprir diretrizes éticas e

padrões profissionais; estabelecer confiança; comunicar-se de maneira efetiva; criar conscientização; planejar e definir metas; desenvolver ações, e, administrar o progresso e a responsabilização em direção às metas estabelecidas.

Feitas essas considerações analisa-se a seguir o tratamento que será dado à QVT com a implantação da GDP.

Tratamento que será dado à QVT com a implantação da GDP

Com a implantação desse novo modelo de gestão, as proposições relativas à QVT serão encaminhadas inicialmente à consideração dos GPEDs, independentemente das suas origens. Aí já reside uma diferença considerável, pois a prática atual está estabelecida como se na Área de Desenvolvimento trabalhassem os servidores mais competentes para tratarem desses assuntos, o que pode não ser verdade, mas, se, eventualmente, for verdade, eles também poderão fazer parte dos GPEDs.

Além disso, o assunto QVT será analisado em toda a sua profundidade, pois, não só haverá grupos distintos de profissionais para distintos aspectos do desenvolvimento (Corporalidade, Emocionalidade e Racionalidade), como, também, serão evitadas ou minimizadas as naturais interferências indevidas comentadas anteriormente. Aí está uma das principais diferenças entre a prática atual e a prática da GDP.

Assim o grupo GPED/C, formado por profissionais adeptos à qualidade de vida, médicos, dentistas, esportistas, analisará a Qualidade de Vida exclusivamente sob o aspecto da Corporalidade exatamente o assunto que interessa aos componentes desse grupo, e que de uma forma ou de outra conhecem com profundidade; melhor ainda, sem terem que se preocupar com os demais aspectos,

sejam eles racionais ou emocionais, tais como: viabilidade econômica, oportunidade, motivações, preconceitos, cultura organizacional, normas e legislação.

Da mesma forma o grupo GPED/E, formado por professores experientes, psicólogos, *coaches*, com sensibilidade para tratar de assuntos relacionados às emoções, sentimentos e comportamentos, tais como motivação, liderança, clima de trabalho, relacionamentos, preconceitos, estresses e depressões, analisará a Qualidade de Vida, apenas, sob o aspecto da Emocionalidade sem terem que se preocupar com os demais aspectos sejam eles relativos à Corporalidade ou à Racionalidade.

Também da mesma forma, o grupo GPED/R, formado por especialistas, mestres e doutores com conhecimento e experiência para tratar de assuntos relacionados às normas, legislação, indicadores, metas aplicáveis à QVT de caráter técnico, econômico ou social analisará a Qualidade de Vida sob o aspecto da Racionalidade; sem terem que se preocupar com os demais aspectos, sejam eles relativos à Emocionalidade ou à Corporalidade.

Esses três grupos, assim constituídos, geram cenários semelhantes às conhecidas Comunidades de Práticas-CdP (WENGER, 1999), e às Comunidades de Saber (BOLAND; TENKASI, 1995). Portanto, promoverão naturalmente o aprendizado coletivo e a inovação organizacional, pois seus componentes deverão atingir níveis de criatividade bem além daqueles que alcançariam isolados. Isso de modo algum acontece nas condições atuais.

Ao oferecer um ambiente de aprendizado forte, baseado em trocas de informação sincronizadas ou assíncronas, as CdPs se tornam um conceito bastante atraente, tanto para os funcionários como para as organizações. E no contexto de suas múltiplas CdPs(formalizadas ou não) que o conhecimento organizacional se desenvolve. Neste sentido, ao apoiar ou institucionalizar CdPs de relevância estratégica (que são formadas em torno de domínios de conhecimento estratégicos), as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional. É um fato conhecido que as conexões significativas levam os indivíduos a níveis de

criatividade bem além daqueles que eles alcançariam isolados. O aprendizado é um ato social. (TERRA, 2005, p.2).

Tendo os grupos, separadamente, concluídos seus estudos, irão, na sequência, juntos, debater, estudar e formular a proposta que será encaminhada à Área de Desenvolvimento. A atuação conjunta dos três grupos pode ocorrer num único evento ou numa sequência crescente de reuniões, mas sempre coordenadas pelo GPED/E, com o apoio do *Coaching* Ontológico, ou dos profissionais *coaches* responsáveis por desenhar conversas efetivas e estruturadas de forma a primar que o objetivo de cada grupo seja atingido. Nesses momentos se abrem oportunidades novas e especiais de harmonizar e equilibrar as ações sugeridas, podendo até chegar à inclusão ou à exclusão de algum item diante de algum fator ainda não considerado. Esses são outros importantes aspectos que distingue a GDP do modelo de gestão praticado atualmente.

Após os debates, se as propostas forem consideradas viáveis, o documento resultante, com toda a sua fundamentação será, então, encaminhado à consideração da Área de Desenvolvimento.

A Qualidade de Vida no Trabalho é o ponto de encontro de múltiplos sentimentos que veiculam, por sua vez, uma diversidade de significados. Os aspectos até aqui assinalados fornecem uma visibilidade dos elementos constitutivos mais essenciais do sentido de QVT que se apoia na ideia de trabalho como fonte de prazer. A análise de tais elementos fornece a chave para se compreender onde se situam algumas das “raízes” mais profundas do engajamento organizacional dos trabalhadores **para mobilizarem o corpo, a cognição e o afeto na busca de um trabalho de qualidade.** Nesse sentido, a motivação e a disposição se alimentam e se renovam **quando o trabalho é fonte de prazer** e, em consequência, os trabalhadores vivenciam efetivamente um sentimento de Qualidade de Vida no Trabalho. (FERREIRA, 2011, p.115, grifo nosso).

Dessa forma a Área de Desenvolvimento receberá propostas estudadas em toda a sua profundidade pelos mais qualificados profissionais da instituição nos diferentes aspectos do desenvolvimento de pessoal, inclusive com algumas prováveis e necessárias inovações que a criatividade desses profissionais

naturalmente irá propiciar em decorrência do ambiente favorável e da estratégia adotada pela GDP.

E não será uma experiência individual ou um avanço momentâneo com efeitos temporários, mas, o resultado de estudos, de trabalhos coletivos e científicos, devidamente institucionalizados e sistematizados, que deverão, não só promover a QVT, como evoluir com o tempo de forma sustentável, promovendo, permanentemente, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento da inteligência corporativa.

Naturalmente caberá, ainda, à Área de Desenvolvimento, a análise das propostas apresentadas pelos GPEDs e o encaminhamento das mesmas à decisão superior se julgar procedentes.

Estando estruturados dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho deixará de ser uma campanha eventual, um cardápio ou um pacote de ações, apropriadamente denominado de “Ofurô Corporativo” (FERREIRA, 2011, p.100), e estará permanentemente integrada ao Desenvolvimento de Pessoal como um dos principais indicadores da instituição.

Os fios que tecem a abordagem contra-hegemônica dão origem a uma QVT coletivamente construída, radicalmente diferenciada da abordagem assistencialista que foi caracterizada no capítulo dois, e ela aparece organicamente associada aos seguintes fatores interdependentes: Condições de trabalho; Organização do trabalho; Relações sócio profissionais de trabalho; Reconhecimento e crescimento profissional; Elo trabalho-vida social. Isto implica em conceber QVT como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exacerbado da produtividade). (FERREIRA, 2011, p.134, grifo nosso).

Assim, haverá um incremento de bem-estar ou de felicidade dos servidores visto que o equilíbrio e a harmonia entre nossas inteligências decidem não só o nosso potencial como também a nossa capacidade de ser feliz, pois: “tudo se passa como se tivéssemos três inteligências, correspondentes às fases da

evolução do ser humano, nosso desempenho ou nossa capacidade de ser feliz depende não só dos potenciais dessas inteligências, mas também da harmonia entre elas". (VILLELA, 2007, p.22).

Portanto, esse exemplo evidencia a natureza das mudanças que serão introduzidas com as atividades dos GPEDs, devidamente apoiadas pelo *Coaching*, e os ganhos que serão obtidos com a implantação da GDP. Obviamente que esses ganhos não estão restritos aos assuntos relacionados à QVT, aplicam-se a todos os assuntos relacionados ao desenvolvimento de pessoal e se refletem na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

CONCLUSÕES

O estudo realizado permite concluir que o modelo proposto, denominado de Gestão do Desenvolvimento de Pessoal – GDP apresenta as seguintes condições favoráveis aos objetivos pretendidos: busca promover o desenvolvimento holístico dos servidores de acordo com a política e as diretrizes do Decreto nº 5.707/2006 em perfeita sintonia com os conceitos contemporâneos de desenvolvimento de pessoal, concedendo a essa atividade uma relevância estratégica tão intensa quanto desejar a alta administração da instituição; evidencia como as Comunidades de Saber e do *Coaching* Ontológico podem ser metodologia de sustentação desse projeto, possibilitando de forma transparente e sustentável o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e organizacional, incluindo a Gestão por Competência, a Gestão do Conhecimento, a Inteligência Corporativa, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e a Responsabilidade Social; além disso, dá suporte técnico à realização da fase experimental que, com a aplicação prática deste modelo em prototipação, poderá ser mais bem adequado e equalizado entre aquilo que é o ideal e o possível nas instituições públicas. É importante considerar também que a GDP, embora desenvolvida para ser implantada no Ministério das Comunicações, pode ser utilizada em qualquer instituição da administração direta, pois objetiva equacionar problemas comuns aos órgãos públicos, levando os gestores a tomar decisões mais legítimas, no que se refere ao desenvolvimento de pessoal, num primeiro momento, e, às demais atividades na medida em que promove a mudança da cultura. Por fim, registra-se que este trabalho não só foi realizado com plena consciência dos obstáculos a serem superados, mas, também, com otimismo, visto que do debate gerado em torno de uma nova ideia podem resultar mais frutos do que da sua aplicação prática em si.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C. C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. São Paulo: Bookman, 2004.
- BRASIL, Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República. *Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)*, 2010.
- BRASIL. LEI Nº 10741, de 01 de outubro de 2003, Art.28, Inciso II.
- CALDERON, Adolfo Ignacio; POLTRONIERI, Heloisa; BORGES, Regilson Maciel. Os rankings na educação superior brasileira: políticas de governo ou de estado? *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 813-826, out./dez. 2011.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <http://ocotidianodaburocracia.com.br/files/Cultura%20Organizacional%20do%20setor%20p%C3%ABablico%20brasileiro%20-%20Pedro%20Paulo%20Carbone.PDF>. Acesso em: 12.set.2012.
- CASTRO, Maria da Graça de; ANDRADE, Tânia M. Ramos; MULLER, Marisa C.. Conceito mente e corpo através da História. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 11, n. 1,abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722006000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19.nov.2012.
- DAMÁSIO; MAH. *Das limitações do PIB enquanto indicador às necessidades de medição dos níveis de Desenvolvimento*.CEsA, Faculty of Economics and Management Technical University of Lisbon, 2011.
- DAVIS, Claudia; NUNES, Marina M. R.; NUNES, Cesar A. A.. Metacognição e sucesso escolar: articulando teoria e prática. *Cadernos de pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 125, maio 2005 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742005000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19.nov.2012.
- DESMOND; Moore. *Darwin - A vida de um evolucionista atormentado*. Geração Editorial, p.17-22, 2001.
- FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Brasília: LPA Edições, 2011.
- FREGONEIS, Jucelia Geni Pereira. *Um modelo de gestão do conhecimento em comunidades de prática para capacitação e assessoramento ao professor na área de informática na educação*, 2006. Disponível em: <http://wiki.sj.cefetsc.edu.br/wiki/images/d/d3/Tese2.pdf>. Acesso em: 13.set.2012.
- FURTADO, R; FURTADO, E. *A Intervenção Participativa dos Atores-INPA: uma Metodologia de Participação para um desenvolvimento sustentável*. IICA,2000.

GARDNER, Howard. *A Nova Ciência da Mente*. São Paulo: EDUSP. 1996.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. *Development of the job diagnostic survey*. IN: *Journal of Applied Psychology*. v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975. Disponível em: http://www.marscafe.com/php/hr2/jds_quiz.php3. Acesso em: 13.dez.2012.

HENRIQUES, R. Paes. De H. Cleckley ao DSM-IV-TR: a evolução do conceito de psicopatia rumo à medicalização da delinquência. *Rev. Latinoam. Psicopat. Fund.*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 285-302, junho 2009.

IGLESIAS et al. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Federal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal*. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012. Disponível em: http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/148.pdf. Acesso em: 17.set.2012.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. 2, ago. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29.ago.2012.

LIMA, M. C. *O Coaching como processo de RH: Desenvolvendo Lideranças*. 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207702.pdf. Acesso em: 17.dez.2012.

LYONS; GOLDSMITH; FREAS. *Coaching- O Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM 2003.

MAGALHÃES JUNIOR, Erli Gonçalves. *Desenvolvimento das atitudes implícitas – implicações na formação do preconceito*. Universidade Mackenzie, 2012, p.3. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCBS/Cursos/Ciencias_Biologicas/1o_2012/Biblioteca_TCC_Lic/2011/1o_2011/ERLI_GONCALVES_MAGALHAES_JUNIOR.pdf. Acesso em: 28.ago.2012.

MATURANA, Humberto. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. 3.ed.Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Mais Gestão é mais Saúde: Governança para resultados no Ministério da Saúde*. Ministério da Saúde, 2009.

MORIN, Estelle. Os sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.3, p.8-19.

PAIVA et al. *Qualidade de Vida e Situação de Trabalho de Profissionais Docentes: O Terceiro Grau em Foco*. Disponível em: <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt0301.htm>. Acesso em: 13.dez.2012.

PIAGET, Jean. *Fazer e Compreender*. Melhoramentos, EDUSP, 1978.

RABELLO, Luciola. *Promoção da Saúde: Desafio ou Adaptação? A construção social do conceito de Alma-Ata aos dias atuais, no Brasil e no Canadá*. Brasília, 2006.

REIS, Homero. *Coaching Ontológico: a doutrina fundamental*. Brasília: Thesaurus Editora, 2011.

REIS, Homero. *Coaching Ontológico: a teoria da decisão*. Brasília: Thesaurus Editora, 2010.

RIBEIRO, Célia. Metacognição: um apoio ao processo de aprendizagem. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 16, n. 1, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03.out.2012.

RIBEIRO, Maria Alice Capocchi. A Aplicação de Estratégias Metacognitivas. *RH.com.br*, 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3512/a-aplicacao-de-estrategias-metacognitivas--i.html>. Acesso em: 30 nov. 2003.

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática No Contexto Brasileiro*. 14. ed. Pearson Education, 2011.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva. 2002.

TADIN et al. *O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas*. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun.2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/36/19>. Acesso em: 10.dez.2012.

TAMAYO, A. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TERRA, José Cláudio. *Comunidades de Práticas: conceitos, resultados e métodos de gestão*. Terra Forum Consultores, 2005, p.2.

VILLELA, Urbano José Pibernat. *Nossas Inteligências: Elas decidem!*. Brasília: Thesaurus Editora, 2007.

WOLK, Leonardo. *Arte de Soprar Brasas*. Editora Qualitymark, 2010.