

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

LUCIANA WAGNER

**PROPOSTA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DAS
COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NA CORSAN**

**SÃO LEOPOLDO
2018**

Luciana Wagner

PROPOSTA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO
DE GESTORES A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS
GESTORES NA CORSAN

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Educação
Corporativa, pelo Curso MBA em Gestão
de Educação Corporativa da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^a. Me. Luciane Wolff

São Leopoldo

2018

Dedico esse trabalho aos meus filhos,
Carolina, Arthur e Luiza,
razão da minha vida!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pela especial oportunidade de aprendizado e crescimento proporcionada ao longo do curso, guiando e iluminando meu caminho sempre.

Aos meus filhos Carolina, Arthur e Luiza, por entenderem minha ausência inúmeras vezes no decorrer das aulas e trabalhos.

Ao meu marido Luiz Anisio, pelo apoio e incentivo durante todo o curso, compreendendo que esta é uma importante etapa para meu desenvolvimento profissional.

À Companhia Riograndense de Saneamento por viabilizar a realização deste estudo e por contribuir na minha busca incessante pelo que me desafia, e sobretudo aos gestores de Unidades de Saneamento que se dispuseram a participar da pesquisa, os quais não irei nominar pela questão de sigilo de informações, mas que de uma forma muito dedicada participaram das entrevistas.

“Bons líderes fazem as pessoas sentirem que elas são o coração das coisas, ‘não são periféricas’. Todos sentem que ele ou ela fazem a diferença para o sucesso da organização. Isso significa que ajudam as pessoas a se sentirem centrais e que dão significado ao seu trabalho”.

Warren Bennis

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar e propor o desenvolvimento das competências para os gestores no setor público por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores. O embasamento teórico está centrado na liderança, nas diferentes abordagens e tipos de líder; na competência e suas diferentes definições; e no programa de desenvolvimento de líderes. A estratégia utilizada no estudo foi um estudo de caso na Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, com uma etapa inicial de análise de documentos e uma etapa de entrevista, onde foram entrevistados dez gestores de Unidades de Saneamento da CORSAN, sendo um de cada uma das diferentes regiões do Estado, que discorreram sobre oito questões semiestruturadas. O resultado mais gratificante desse trabalho foi a oportunidade de ouvir cada um dos gestores, permitindo que por meio de suas contribuições e relatos ocorridos no decorrer das questões, fosse possível coletar subsídios relevantes para apresentar uma proposta de um Programa de Desenvolvimento de Gestores, com base no desenvolvimento das competências, para gestores de Unidades de Saneamento.

Palavras-chave: Liderança. Competência. Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	8
1.2 Delimitação do Tema	9
1.3 Problema	9
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo Geral.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Liderança	13
2.2 Competência	16
2.3 Programa de Desenvolvimento de Líderes	20
3 METODOLOGIA	21
3.1 Delineamento da pesquisa	21
3.2 Participantes da pesquisa	22
3.2.1 Perfil dos Entrevistados.....	23
3.3 Técnicas de coleta de dados	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 Análise Documental	25
4.1.1 Pesquisa de Clima.....	25
4.1.2 Relatório do Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos.....	26
4.1.3 Resolução de critérios de designação de gestores.....	27
4.1.4 Relatório da Consultoria FIA/USP.....	27
4.2 Análise das Entrevistas	27
4.2.1 Formação de Gestores na CORSAN.....	28
4.2.2 Aspectos positivos e melhorias identificadas nos cursos de formação.....	28
4.2.3 Aplicabilidade do aprendizado à realidade profissional.....	30
4.2.4 Competências para um gestor de Unidade de Saneamento, num Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	31

4.2.5 Abordagem do programa para aplicabilidade dos conhecimentos na prática..	33
4.2.6 Conteúdo programático a ser abordado numa visão mais estratégica.....	34
4.2.7 Formato de programa a ser desenvolvido.....	35
4.2.8 Necessidades de capacitação não contempladas até o momento.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	45
ANEXO A – MAPA DAS REGIÕES DO ESTADO DO RS	47

1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, muito se tem falado sobre liderança, independente do setor de atuação público ou privado, como sendo algo de extrema importância para a gestão de pessoas de modo eficaz.

Mais que uma competência, a liderança pode ser traduzida como uma habilidade capaz de mexer com a motivação das pessoas de forma positiva ou negativa, dependendo de como ela é utilizada. Grün (2006), diz que embora a liderança possa ser uma competência, liderar é uma arte.

Líder é aquele que visita constantemente a escola do autoconhecimento, valoriza as pessoas, desperta vida na empresa através do crescimento de cada um de seus colaboradores e, antes de mais nada, é capaz de liderar a si mesmo (GRÜN, 2006). Para Gil (2014), mais do que administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder.

No entanto, essa habilidade de exercer a liderança nas empresas não é tão simples, uma vez que, o momento apresenta uma carência de líderes desenvolvidos para atuarem nas mais diversas funções nas empresas. Para Charan (2008), crise pode ser uma palavra já desgastada pelo uso, mas atualmente é uma descrição fiel da situação da liderança nas empresas.

1.1 Tema

Atualmente muito têm se discutido em liderança e o papel a ser desenvolvido pelos líderes junto aos seus liderados, por meio de atitudes inovadoras e resultados representativos para as organizações. As empresas almejam um líder que esteja à frente de suas equipes em termos de conhecimento, que consiga motivar as pessoas a serem bons no que fazem, que desenvolva o espírito de equipe e que esteja preparado para reconhecer os acertos ou punir os erros quando necessário.

No entanto, na prática o processo não é tão simples assim, pois nem todos os líderes possuem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atuar de forma assertiva junto às suas equipes, e muitas vezes não são preparados ou desenvolvidos para assumirem esse papel nas empresas que atuam. Para isso é necessário desenvolver a cultura de liderança nas empresas.

“A cultura da empresa é o comportamento de seus líderes. Os líderes conseguem o comportamento que mostram e toleram. Você muda a cultura de uma empresa mudando o comportamento de seus líderes. Você mede a mudança avaliando a mudança no comportamento de seus líderes e o desempenho de seu negócio”. (BOSSIDY e CHARAN, 2005, p.96).

E quando o assunto é liderança no setor público, as dificuldades são ainda mais evidentes, uma vez que, existem muitas variáveis envolvidas no processo, como: estabilidade existente no emprego por meio de concurso, a ênfase política que muitas vezes permeia a alta direção, a alternância de poder dado ao processo eleitoral a cada quatro anos, falta de estabelecimento de metas claras que motivem o atingimento de resultados, entre outros.

Dessa forma, desenvolver um estudo abordando o tema liderança no setor público é extremamente relevante e necessário para que se busque uma evolução no que se refere ao desenvolvimento de gestores que consigam atuar com as competências necessárias para gerir pessoas e comprometidos com os resultados da empresa.

1.2 Delimitação do Tema

Este estudo visa identificar quais as competências são necessárias para ser um líder na empresa CORSAN e de que forma desenvolvê-las por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores dentro de um conceito de educação corporativa, onde serão identificadas considerando os programas de capacitação realizados desde 2010, bem como, as necessidades apresentadas por alguns gestores atuais frente aos desafios do dia a dia, tendo como subsídio documentos, relatórios e entrevistas.

1.3 Problema

Há 52 anos a Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN atua no segmento de Saneamento no Estado do Rio Grande do Sul e durante esse período muito se evoluiu em termos de tecnologia no tratamento de água e esgotamento sanitário visando o atendimento à saúde da população gaúcha.

No Rio Grande do Sul, a CORSAN mantém contratos de delegação de prestação de serviços com 349 localidades na área de jurisdição de 322 municípios. A Empresa, atualmente, abastece mais de 7 milhões de pessoas, distribuídas em 10

Regionais e a sua Sede administrativa está localizada na cidade de Porto Alegre. Além disso, a Companhia possui cerca de 5.750 empregados.

O avanço ocorrido nesses 52 anos, se deu por meio do desenvolvimento gradativo das pessoas que trabalham na empresa, com treinamentos e capacitações cujos primeiros eventos ocorreram já em 1967.

Ao longo de todos esses anos, a área de treinamento foi ganhando maior importância na empresa, dada as inúmeras atividades desenvolvidas em todas as áreas da Companhia, desde o pessoal operacional, passando pelo administrativo, tratamento até a alta direção, que inclui inúmeros cargos de gestão. No que se refere às capacitações das lideranças na CORSAN, percebe-se uma lacuna existente nesse processo uma vez que nunca foram implementados programas estruturados de desenvolvimento de gestores, e como resultado da falta destes, tem-se gestores despreparados para liderar sendo que, muitos deles se apresentam como excelentes técnicos em seus empregos e na função de liderança deixam a desejar, comprometendo os objetivos e resultados da Companhia.

Importante destacar, que buscando redefinir a área de capacitação e treinamento, tornando-a mais estratégica e relevante, em 2016 foi implementada a Universidade Corporativa da CORSAN – Unicorsan que foi criada a partir de um Projeto Estratégico integrando o grupo dos 40 projetos estratégicos da Companhia, dentro da perspectiva Aprendizado e Crescimento, com foco no objetivo apresentado no mapa “aprimorar a qualificação profissional e compartilhar o conhecimento”. No entanto, esse processo ainda está em fase de implementação e as ações que estão sendo desenvolvidas requerem muita maturação até que se consiga consolidar o novo modelo, mas principalmente desenvolver os programas educacionais dentro do que propõe um processo de Educação Corporativa, tendo como foco o atingimento dos resultados desejados pela empresa e o desenvolvimento das pessoas.

Nesse sentido, uma das principais necessidades que ao longo dos anos vêm sendo identificadas é a Implementação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial, que tenha como objetivo não só o desenvolvimento das lideranças já atuantes ocupantes de uma Função, mas daquelas identificadas como sucessores que precisam ser desenvolvidos para que estejam em condições de assumir esse papel, cada vez mais desafiador no cenário público atual.

Outro ponto importante a ser destacado é o viés político muito presente nas funções de gestão existentes, que por não haver uma política definida em termos de

perfil para ocupar funções, acabam sendo alteradas a cada quatro anos por conta de mudanças ocorridas na administração geral da Companhia.

Como subsídio desse trabalho foram verificados os resultados da:

- a) Pesquisa de Clima 2015 e 2017;
- b) O Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos de 2018;
- c) Resolução de critérios para designação de gestores de 2017;
- d) Relatório da Consultoria FIA/USP de 2017 e 2018.

A partir da análise de cada um dos documentos acima, foi possível verificar que a necessidade já identificada anteriormente tem sido sinalizada em todos esses contextos, pois não se pode cobrar resultados efetivos das lideranças se a empresa não dispõe de um programa eficaz que tenha claro o que se busca desses papéis e que possibilite o desenvolvimento das competências envolvidas no processo, dentro da concepção de Educação Corporativa.

Nesse sentido, a questão problema que norteia esse estudo é:

Quais as competências necessárias para um gestor no setor público, e como desenvolvê-las por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar e propor o desenvolvimento das competências para os gestores no setor público por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as competências para os gestores no contexto de uma empresa pública e sua abordagem nos programas de capacitação realizados na CORSAN desde 2010;
- b) levantar junto aos participantes desses programas, quais as dificuldades existentes para a implementação prática do aprendizado, no que se refere às competências;
- c) propor um programa de desenvolvimento de gestores com base nas competências para o desenvolvimento do gestor no setor público.

1.5 Justificativa

A realização desse estudo busca a identificação das competências necessárias do gestor na CORSAN e como um Programa de Desenvolvimento de Gestores pode desenvolver essas competências fundamentais para a atuação como gestor no setor público.

O estudo do tema liderança e competências do líder é de extrema relevância para o setor público, sobretudo para a CORSAN que carece de programas estruturados para desenvolvimento de seus gestores atuais e líderes em processo de sucessão, uma vez que, a cada processo do PDV – Programa de Demissão Voluntária que ocorre anualmente, a empresa enfrenta dificuldades de substituição dos líderes que se desligam da empresa, pois não é feito um processo de transição e desenvolvimento do líder substituto e acaba indicando para a função aquele funcionário que substituíu o gestor em caráter temporário (férias ou licença eventual), mas que não foi desenvolvido ou preparado para assumir esse desafio.

Importante destacar que dos 5750 empregados da Companhia, aproximadamente 10% estão em função de gestão direta ou em assessoria, sendo que a grande maioria não é preparado para assumir o papel que lhes foi atribuído, o que resulta muitas vezes numa equipe desmotivada pela falta de preparo do seu líder e por sua vez, um líder frustrado por não conseguir os resultados que deveria apresentar enquanto gestor de pessoas.

Para Charan (2008), crise pode ser uma palavra já desgastada pelo uso, mas é uma descrição fiel da situação da liderança nas empresas de hoje. E na CORSAN a situação se apresenta com carência de gestores desenvolvidos para assumir a função de liderança.

A empresa está passando por um processo de mudança significativa na área de gestão de pessoas e capacitação, onde desde 2017 iniciou o processo de implementação da gestão de pessoas por competência e de forma paralela implantou a Universidade Corporativa da CORSAN – Unicorsan, dando um novo enfoque para a educação na Companhia, o que caracteriza oportuna e viável a realização desse trabalho nesse momento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado a fundamentação teórica que serviu de apoio para o desenvolvimento deste estudo. Dessa forma, aborda-se sobre os temas liderança, competência e desenvolvimento de gestores, sobretudo a relação existente entre essas três temáticas.

2.1 Liderança

Cada vez mais o tema liderança tem feito parte do contexto das organizações, seja de maneira formal ou mesmo na informalidade, e junto com isso, percebe-se a busca pela melhoria no processo de desenvolvimento de líderes, mas é importante conhecermos melhor algumas abordagens realizadas acerca desse tema.

Para Nicholson, 2001 *apud* Onofrio (2007), o líder é aquela pessoa que tem maior autoridade em um grupo social. Já o dicionário apresenta o conceito de liderar, como sendo “dirigir na condição de líder; ser o primeiro em” (FERREIRA, 2010), compartilhando do mesmo entendimento. Aquele que lidera também deve ser uma referência e ter influência sobre as pessoas e, através de hábitos saudáveis, fazer a diferença nos relacionamentos interpessoais e, por consequência, na própria organização (ONOFRIO, 2007).

Gil (2014) salienta que o processo de liderança é bem complexo. Por isso, seus estudos baseiam-se em diferentes abordagens sendo que três delas são as mais discutidas.

QUADRO 01 – Abordagens de Liderança

A abordagem dos traços	Essa abordagem procura identificar as características que diferenciavam os “grandes homens” das massas e foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão. Uma das implicações práticas dessa abordagem “refere-se à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento”.
------------------------	---

Abordagem do comportamento	Essa abordagem enfatiza o comportamento do líder. Quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. A principal consequência dessa nova abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento.
Abordagem situacional	A abordagem do comportamento, qualquer que seja o modelo adotado, supõe que um estilo de liderança é melhor que outro. Por exemplo, na Tela Administrativa o estilo democrático de liderança é reconhecido como o mais desejável. As críticas a esse modelo ressaltavam o fato de não levar em consideração outros fatores, além da personalidade do líder, capazes de influenciar a eficácia do estilo de liderança na qual é utilizada.

Fonte: Elaborado pela autora.

A atuação como líder é cada dia mais desafiadora, uma vez que, as pessoas que integram as equipes buscam mais autonomia para exercerem suas atividades, o que exige um perfil capaz de atender essa exigência e garantir resultados às organizações.

Meister (1999) aborda a importância do desenvolvimento da liderança, como o novo imperativo que agora é o desenvolvimento de pessoas excepcionais, capazes de levar a organização para o século vinte e um.

Passados quase vinte anos, ainda se percebe essa necessidade latente nas organizações, no que se refere a necessidade de desenvolver as pessoas, sobretudo que atua ou irá atuar em atividades de liderança e gestão.

Daft, 2005, *apud* Onofrio (2007) diz que a liderança ocorre entre as pessoas e envolve o uso de influência que é empregada para alcançar metas organizacionais. Contudo, as organizações não se limitam somente a buscar vantagens competitivas ou metas. Buscam desenvolver conceitos que valorizam a honestidade e a integridade entre as pessoas.

Segundo Blanchard, 1986, *apud* Onofrio (2007), a verdadeira liderança é aquela que trabalha para as pessoas, ajudando aquelas que precisam de ajuda, ou seja, para pessoas diferentes, métodos diferentes.

De acordo com Levitin (2015), um líder que se diferencia desenvolve qualidades cognitivas distintas como a inteligência social e analítica e que, pelo fato do mesmo ser compreensivo, possui alto grau de empatia, sendo agregador de pessoas pela gestão compartilhada envolvendo-as e motivando-as a concentrarem esforços permitindo-as darem o melhor de si e descobrirem talentos ocultos se autodesenvolvendo em prol de obterem resultados para si e para a equipe.

Robbins, 2004, *apud* DORNELES, SALVAGNI & NODARI (2017) define três estilos de liderança, demonstrados no quadro a seguir:

QUADRO 02 – Tipos de Liderança

Autocrático	O poder fica centralizado na pessoa do líder, ele é autoridade. Apenas o líder fixa as diretrizes e dá as orientações, sem qualquer participação do grupo. É um estilo dominador e as referências aos subordinados é pessoal.
Democrático	O líder trabalha e toma decisões em conjunto com seus subordinados. O próprio grupo determina as providências para atingir o alvo buscando orientações do líder quando necessário.
Liberal	Permite tomadas de decisão totalmente livres, sejam individuais ou em grupo, com liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Nesse estilo percebe-se a absoluta falta de participação do líder.

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 Competência

Considerando as abordagens de liderança apresentadas anteriormente, é fundamental a compreensão do que é competência e sua utilização no processo de desenvolvimento de líderes.

Segundo Gramigna (2007) *apud* Froehlich (2009), o modelo de gestão de pessoas por competência começou a ser implementado timidamente a partir de 1995, devido à percepção dos empresários, consultores e pesquisadores dos seguintes aspectos:

- a) Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada local deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
- b) Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências; e
- c) Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências, pois o que é exigido hoje para um bom desempenho num trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

De acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2010), o tema competências tem sido mais frequentemente abordado pela literatura nacional e internacional do ponto de vista do indivíduo do que sob a ótica da organização.

Segundo Fleury (2013), competência é a palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. O Dicionário Aurélio (2010, p.180), define competência como “capacidade, aptidão”, reforçando esse entendimento.

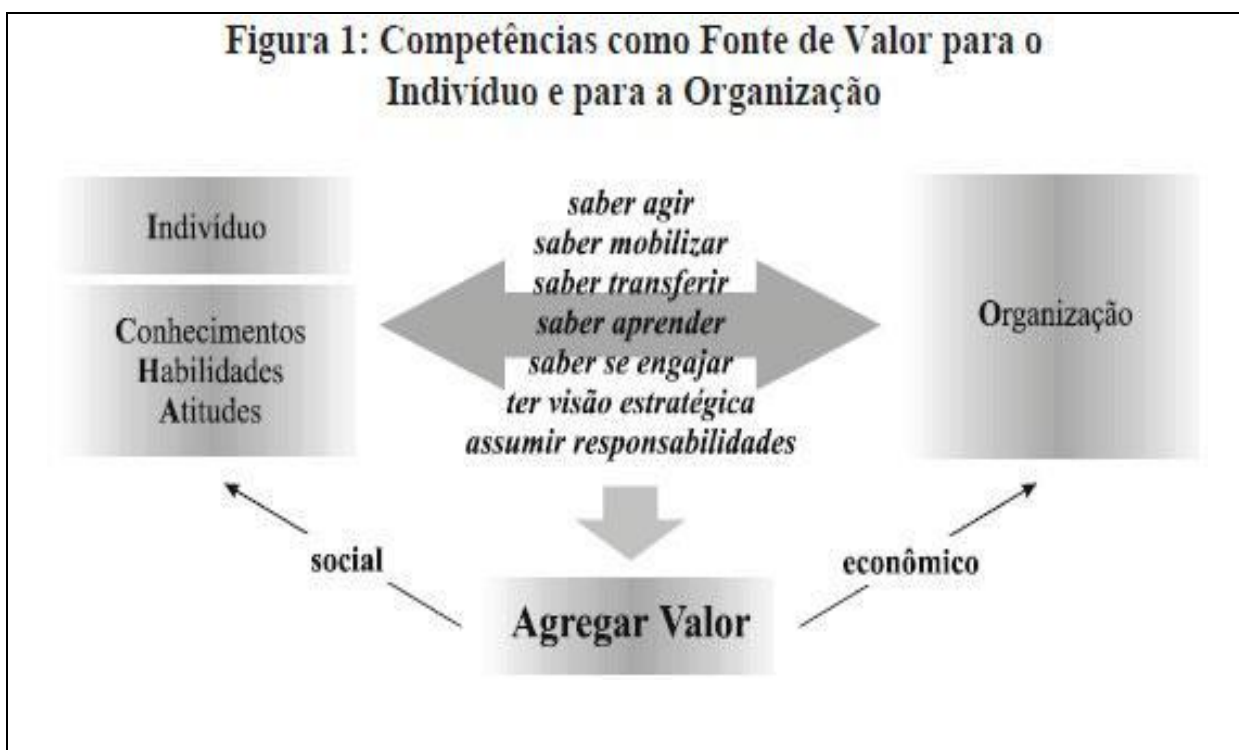
Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: “conjunto e conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento” (Parry, 1996 *apud* Fleury, 2013).

Para Meister (1999), competência é definida como qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior dos médios. Em outras palavras,

competência é o que os profissionais de nível superior fazem com mais frequência e com melhores resultados do que os profissionais médios, no desempenho de sua função. Dentro do conceito apresentado, essas competências se classificam em sete áreas: Aprender a aprender; Comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e resolução de problemas; Conhecimento tecnológico; Conhecimento de negócios globais; Desenvolvimento de Liderança e Autogerenciamento da carreira.

Segundo Le Boterf, 1994 *apud* Fleury e Fleury (2013), a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A figura abaixo ilustra melhor o conceito apresentado:



Fonte: Fleury e Fleury (2013).

Nesse sentido, o quadro a seguir propõe algumas definições das competências citadas na figura anterior:

QUADRO 03: Definições de Competências

Saber agir	⇒	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	⇒	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	⇒	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	⇒	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	⇒	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	⇒	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	⇒	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2013).

Temos a definição de competência de acordo com Dutra (2001, p.28),

“Como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, para que as pessoas possam desenvolver suas atribuições e responsabilidades. Contudo, essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização de beneficiará diretamente. ”

Para Zarifian, 2001, p. 21 *apud* Onofrio (2007) a maneira como ele enfrenta as diferentes situações está no âmago da competência. Considerando que as organizações apresentam cada vez mais preocupações com a implementação de

sistemas de gestão que garantam resultados positivos para o seu negócio, é importante apresentar os dois momentos da definição de competência.

Segundo Onofrio (2007) a competência pode ser definida em dois momentos: as organizacionais são aquelas pertencentes à própria organização, também chamada de *core competence*. E as individuais que quando bem aproveitadas, podem agregar valores de conhecimento para a organização. Prahalad 2007 *apud* Onofrio (2007) é o criador desse conceito de competência essencial ou *core competence*, e assim como as competências individuais das pessoas, elas precisam estar em constante desenvolvimento. De acordo com Dutra (2001, p. 131) *apud* Onofrio (2007):

Ao definirmos o que esperamos que as pessoas entreguem para a organização, percebemos que elas farão por diferentes caminhos. Teremos pessoas que entregarão o que a empresa espera, dando ênfase as suas habilidades de relacionamento interpessoal, e teremos outras pessoas que entregarão, dando ênfase as suas habilidades técnicas.

Numa abordagem mais estratégica, Prahalad e Hamel, 2005 *apud* Dutra, Fleury e Ruas (2010), definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer benefício superior aos seus clientes.

Para Onofrio (2007), o desenvolvimento das competências necessita de maior iniciativa e participação das pessoas através das responsabilidades assumidas. As competências individuais servem como base de sustentação para as competências da organização que, por sua vez, proporcionam as chamadas vantagens de mercado.

Essas definições nos mostram que independentemente do tipo de competência, se individual ou organizacional, é necessário estarem em constante desenvolvimento. E no caso de líderes essa necessidade de desenvolvimento é potencializada, dada as responsabilidades assumidas pelo papel exercido.

Segundo Froehlich (2009), após a identificação das competências a serem desenvolvidas, a área de desenvolvimento de pessoas, responsável pela educação corporativa, planeja e organiza junto com as gerências os programas de desenvolvimento e monitora a sua eficácia.

Bitencourt (2004) *apud* Froehlich (2009), reforça essa ideia dizendo que a gestão de pessoas por competências é um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.3 Programa de Desenvolvimento de Líderes

Como já apresentado anteriormente, é fundamental que as lideranças sejam desenvolvidas, e por essa razão, torna-se necessário a elaboração de Programas de Desenvolvimento de Líderes que atuem de maneira eficaz.

Conforme identificado por Meister (1999), talvez uma das distinções mais importantes da década passada tenha sido a ênfase do currículo da universidade corporativa no desenvolvimento da liderança. Na verdade, o que realmente distingue os programas de liderança atuais daqueles das décadas passadas é o que está incluído na matrícula – passagens aéreas para estudar uma questão empresarial no próprio local, laptops, software para acessar a internet, ... (MEISTER, 1999).

Para Tachizawa (2006), as grandes organizações multinacionais e numerosas empresas brasileiras consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo para o seu futuro, motivo pelo qual fazem constar do seu plano estratégico a intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro.

O desenvolvimento de pessoas é um investimento cada vez mais vital para a empresa. Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização (TACHIZAWA, 2006).

Nas empresas existe uma carência de profissionais preparados para assumir função de liderança, o que torna o treinamento extremamente fundamental. De acordo com Boog (2013), treinamento e desenvolvimento constituem poderosas estratégias de transformação no mundo organizacional.

Gramigna (2007) reforça que vivemos um momento inusitado em nossa história. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra veem-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. Com isso, percebe-se a importância da aprendizagem organizacional no ambiente das empresas, conforme Senge (2004), é preciso compatibilizar o conjunto representado por 5 qualidades que combinam teoria e prática: domínio pessoal, modelo mental flexível, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo. Inicialmente será apresentado o delineamento de pesquisa, seguido dos métodos, técnica de coleta e análise dos dados. Segundo Saccol et al (2012, p. 1) “sem a aplicação dos métodos científicos, não há ciência”.

3.1 Delineamento da pesquisa

No que se refere a abordagem a pesquisa terá caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa busca apresentar quais as competências deverão estar presentes num Programa de Desenvolvimento Gerencial na Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN.

De acordo com Richardson (1999), esta natureza de pesquisa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais. Para Gil (1999), o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador o instrumento chave.

Roesch (1999) *apud* Saccol et al (2012), define a pesquisa qualitativa como sendo métodos adotados dentro do paradigma qualitativo que procuram o que é comum, que permanecem abertos para perceber a individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade, procurando descrever essa realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática e/ou estática.

Será adotado como estratégia um estudo de caso, por se caracterizar na melhor forma de atingir os objetivos definidos neste trabalho. Essa estratégia, é citada por Yin (2005) como o método utilizado para compreender um fenômeno do contexto atual em profundidade por meio de múltiplas fontes de evidências, formando um delineamento flexível em algo que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (em especial quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros), preservando assim as características significativas da realidade.

Para Gil (1999) esse método envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Seu objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou, até mesmo, uma situação (Dencker, 2000).

3.2 Participantes da pesquisa

Dessa forma, o trabalho proposto foi o desenvolvimento de uma pesquisa, conforme a estratégia de estudo de caso, na empresa CORSAN, onde o público analisado é um grupo de gestores.

No que se refere aos participantes, foram entrevistadas 10 pessoas, distribuídas nas Superintendências Regionais do Estado, conforme Anexo A, que ocupam função de gestores de Unidades de Saneamento. O número de entrevistados foi definido de forma a ter um representante em cada Regional, que somam 10 (dez). A indicação para a entrevista foi realizada pelo Superintendente de cada uma das regiões.

Foi realizada uma entrevista sob forma de pré-teste buscando analisar a abordagem e clareza das questões.

A seguir segue a distribuição dos entrevistados:

Tabela 01: Superintendências Regionais e nº de Unidades de Saneamento existentes

REGIONAL	UNIDADES	Nº PARTICIPANTES
SURCEN – CENTRAL	18	01
SURFRO – FRONTEIRA	05	01
SURLIT – LITORAL	13	01
SURMET – METROPOLITANA	13	01
SURMIS – MISSÕES	19	01
SURNE – NORDETE / SERRA	26	01
SURPA – PAMPA	08	01
SURPLA – PLANALTO	20	01
SURSIN – SINOS	12	01
SURSUL – SUL	13	01

Fonte: elaborado pela autora.

3.2.1 Perfil dos Entrevistados

Através da realização de entrevistas qualitativas com o público alvo desta pesquisa, ou seja, dez gestores de Unidades de Saneamento da CORSAN, foram coletados dados para identificar o perfil dos entrevistados, percepções dos mesmos e como identificam as competências a serem desenvolvidas num Programa de Desenvolvimento de Gestores. De acordo com os objetivos definidos nesta pesquisa, os dados foram coletados através de informações do perfil dos gestores fornecidas durante a etapa de entrevista. Abaixo segue a caracterização dos participantes, onde cada entrevistado está representado pela letra “G” de gestor:

Quadro 04: Perfil dos Entrevistados

Identificação	Formação	Tipo de US	Tempo de Empresa (em anos)	Tempo de Gestor (em anos)
G1	Graduação incompleta	2ª categoria	2 a 5	De 01 a 04
G2	Pós-graduação completa	3ª categoria	6 a 10	De 01 a 04
G3	Pós-graduação completa	1ª categoria	6 a 10	De 01 a 04
G4	Pós-graduação completa	1ª categoria	6 a 10	De 04 a 10
G5	Nível técnico	3ª categoria	21 ou mais	De 04 a 10
G6	Pós-graduação completa	2ª categoria	21 ou mais	De 04 a 10
G7	Pós-graduação incompl.	1ª categoria	21 ou mais	De 04 a 10
G8	Pós-graduação completa	1ª categoria	21 ou mais	De 04 a 10
G9	Graduação completa	2ª categoria	21 ou mais	Mais de 10
G10	Pós-graduação completa	Especial	11 a 20	Mais de 10

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 02: Idade dos entrevistados

Idade (em anos)	%
De 26 a 35	20
De 36 a 45	10
De 46 a 55	60
De 56 a 65	10

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 03: Sexo dos entrevistados

Sexo	%
Masculino	80
Feminino	20

Fonte: Coleta de Dados

3.3 Técnicas de coleta de dados

Neste capítulo serão apresentados os principais instrumentos de coleta de dados para este estudo. Um dos instrumentos utilizados será a entrevista semiestruturada, que será realizada por telefone ou pessoalmente, através de roteiro semiestruturado, com questões relevantes para o atingimento dos objetivos propostos no trabalho. A entrevista será gravada através de equipamento gravador de aparelho celular. As gravações serão transcritas na íntegra para posterior análise e, na conclusão deste trabalho todas as gravações serão apagadas.

Vergara (2000, p. 55), destaca que “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas, esta, o entrevistador agenda vários assuntos a serem explorados com o entrevistado para que explique melhor suas opiniões, conclui Vergara.

Destaca-se que embora a entrevista se caracterize como o principal instrumento, outras formas de coleta de dados foram realizadas, como consulta a documentos, sistemas internos e relatórios de forma a subsidiar o presente estudo. Foi feita uma abordagem inicial, por e-mail, explicando o objetivo e a temática da pesquisa.

A entrevista foi composta por questões referentes o papel do gestor e as competências correlacionadas. Com o objetivo de garantir uma maior fidelidade nas respostas, foi realizado um acordo de confidencialidade com o entrevistado das informações, de modo que, caso algo seja publicado, será em termos gerais sem nominar os entrevistados. Com relação aos documentos foram analisados:

1. Pesquisa de Clima 2015 e 2017;
2. O Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos de 2018;
3. Resolução de critérios para designação de gestores de 2017;
4. Relatório da Consultoria FIA/USP de 2017 e 2018.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados analisados de acordo com a técnicas utilizadas buscando atingir os objetivos da pesquisa que foram identificar quais as competências necessárias para gestor no setor público e como desenvolvê-las por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores.

4.1 Análise Documental

Através da análise documental mencionada como capítulo anterior, foi possível identificar resultados relevantes, descritos de forma sucinta.

4.1.1 Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima é realizada na CORSAN com uma periodicidade bianual. O instrumento aplicado 2015 apresentou as questões sobre os gestores dentro do bloco denominado “Gestão”, já a pesquisa aplicada em 2017 agrupou as questões no bloco denominado “Gestão e Liderança”, ampliando o número de questões sobre o tema, onde identificou-se pertinente apresentação dos resultados das questões abaixo:

Tabela 02: Resultado da Pesquisa de Clima 2015 e 2017

Pesquisa / Bloco	Resultado Identificado
Aplicada em 2015 Bloco “Gestão”	65 - Qual a sua opinião sobre os critérios de escolha das chefias? Resposta: A maioria dos respondentes avaliam como péssimo os critérios de escolha das chefias (média da nota atribuída à questão 2,3).
	64 - Você acha que os gestores da CORSAN possuem competências técnicas e profissionais para gerir o negócio? Resposta: Muitos acham que nem sempre os gestores da CORSAN possuem competências técnicas e profissionais para gerir o negócio (média da nota atribuída à questão é de 4,6).

Aplicada em 2017 Bloco “Gestão e liderança”	19 - Você acredita que a escolha dos gestores da CORSAN é realizada de forma adequada? Resposta: Média da nota atribuída à questão 3,4.
	20 - Você acredita que os gestores da CORSAN possuem competências técnicas e profissionais para gerir o negócio? Resposta: Média da nota atribuída à questão é de 4,6.
	21 - Você confia na forma pela qual a CORSAN é conduzida por seus gestores? Resposta: Média da nota atribuída à questão é de 4,3.

Fonte: Dados da empresa - Relatório da Pesquisa de Clima 2015 e Relatório da Pesquisa de Clima 2017.

Como pode ser observado nos resultados das duas últimas edições da pesquisa de clima (2015 e 2017), há o entendimento que o processo de escolha dos gestores não é claro ou não realizado de forma adequada.

Também ficou evidente segundo os respondentes, que os gestores não possuem competências técnicas e profissionais para a gestão do negócio.

4.1.2 Relatório do Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos

A partir da implementação da Lei 13.303/16, a chamada Nova Lei de Licitações, que trata de dois grandes temas, as Licitações de Empresas Públicas e as obrigações da Administração Pública, foi criada em 2016 área de Controles Internos, Gestão de Risco e *Compliance*, e em 2018 finalizado o relatório com o mapeamento dos riscos identificados na empresa, a partir da ótica dos controles internos e riscos, gerando um documento chamado de Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos.

O Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos é um planejamento pelo qual se busca um entendimento em nível e da natureza dos riscos corporativos, a fim de que se planeje o tratamento a partir da estimativa do impacto e da probabilidade de ocorrência.

A partir da análise do relatório sob a ótica da gestão verificou-se que dos 23 riscos identificados na Companhia, um deles refere-se diretamente a formação de

gestores na Companhia, o qual foi considerado risco severo no que diz respeito ao impacto, como segue:

Critérios e processo de formação ineficientes para a sucessão de lideranças.

4.1.3 Resolução de critérios de designação de gestores

Em maio de 2017, foi publicada na CORSAN a Resolução 06/2017-GP, que definiu critérios para designação de empregados de funções gerenciais, onde é importante destacar que um dos critérios definidos pela Companhia foi a necessidade dos gestores ocupantes de função gratificada serem submetidos ao conteúdo ministrado no contexto de um Programa de Qualificação de Gestores, a ser implementado pela Universidade Corporativa da CORSAN – Unicorsan, o que demonstra a relevância identificada no desenvolvimento do quadro de gestores da empresa.

4.1.4 Relatório da Consultoria FIA/USP

No ano de 2017 a CORSAN contratou os serviços da Consultoria da Fundação e Instituto de Administração – FIA para realizar a revisão do Plano de Empregos atual da Companhia, bem como, fazer a revisão da gestão do conhecimento, que se tratava de uma revisão nos procedimentos de implantação da Unicorsan, e definir suas políticas, diretrizes e escolas de atuação estratégica.

Nesse processo, com base em intervenções ocorridas durante todo o período de 2017 e 2018, foi identificada a necessidade de desenvolver os gestores da empresa, bem como, ampliar suas responsabilidades dentro do seu papel de gestor.

4.2 Análise das Entrevistas

Esta etapa tem como objetivo proporcionar a visão, na perspectiva dos entrevistados, sobre quais as competências são necessárias para um gestor de Unidade de Saneamento na CORSAN. Através da entrevista com roteiro semiestruturado realizada com cada um dos gestores, apresenta-se a análise a seguir.

4.2.1 Formação de Gestores na CORSAN

Nesta questão todos os entrevistados informaram que já participaram de alguma formação de gestores, sendo que a maioria participou da última formação ocorrida em 2016 num formato de imersão que totalizou 60 horas denominado Nivelamento de Gestores de Unidades de Saneamento. Salienta-se que metade dos entrevistados informaram que além dessa formação, já tinham realizado outras ocorridas nos anos de 2001, 2004, 2007 e 2012, sendo que um deles realizou uma formação externa antes de ingressar na Companhia.

4.2.2 Aspectos positivos e melhorias identificadas nos cursos de formação

Com relação aos pontos positivos apresentados pelos entrevistados o destaque foi para a formação ocorrida em 2016, que de maneira geral os entrevistados falaram do direcionamento dado às questões práticas da Unidade, como o foco nas temáticas do saneamento e processos internos, através dos diversos assuntos importantes para o funcionamento de uma Unidade de Saneamento, como: regulação externa, metodologia da revisão tarifária, gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços da CORSAN, elaboração das escalas de serviços, facilidade na aprovação da frequência dos empregados, acompanhamento dos indicadores.

Conforme mencionado pelo gestor 3, abaixo:

“No curso realizado em 2016 foram abordados temas sobre gestão Financeira, Orçamentária, Contratos, Materiais, Pessoas, Comercial, Estratégia, Operacional entre outros assuntos. Isso ajudou em muito a entender o funcionamento administrativo de uma US.” Gestor 3

Também teve destaque como positivo o aprendizado adquirido principalmente no âmbito do cumprimento da legislação trabalhista e contábil, bem como nos processos administrativos voltados à área de RH.

Destacaram a abordagem sobre os procedimentos voltados à gestão de pessoas, permitindo uma melhora no relacionamento interpessoal e profissional, a postura em relação aos clientes, aos demais colegas e superiores. Também

mencionaram a importância da abordagem sobre o papel do líder e as suas responsabilidades enquanto gestor.

Um dos gestores enfatizou sobre a temática gestão de perdas durante a formação, no entanto, mencionou sobre a ocorrência de situações em que foram abordadas situações que não expressavam a realidade, como apresentado abaixo pelo gestor 2:

“A informação sobre gestão de perdas é de grande valia para tomada de decisões na US. Em outros casos, alguns palestrantes falaram situações que não são da realidade da empresa e no processo de avaliação cobraram atividades que sequer explanaram no curso.” Gestor 2

Nesta questão os entrevistados demonstraram muita satisfação pela oportunidade de realizarem uma formação e pelo investimento da empresa no desenvolvimento do gestor.

Conforme destacou o gestor 8:

“A capacitação para os Gestores é de suma importância, visto que possibilita um conhecimento global de todas as áreas e procedimentos da Empresa. A aplicação dos conhecimentos obtidos através do curso propicia uma Gestão da Unidade com maior tranquilidade e firmeza das ações implementadas.” Gestor 8

Com relações às formações nos anos anteriores, foi mencionado que a de 2012 teve uma abordagem mais num âmbito acadêmico. Já a de 2014 abordou mais a questão comportamental e desenvolvimento pessoal.

Importante destacar que independente do período da formação, há o entendimento que a mesma é de extrema importância para os gestores, como demonstrado pelo gestor 8 abaixo:

“A priorização do nivelamento do conhecimento ao quadro de Gestores permite desenvolver projetos corporativos de forma mais dinâmica e eficiente.” Gestor 8

No que se refere aos aspectos a serem melhorados, foi destacada a formação de 2016 como sendo muito conteúdo em pouco tempo de aulas, tornando-se cansativo e favorecendo a dispersão entre os participantes. Foi sugerido dispensar uma maior carga horária para temas estratégicos, bem como, organizar cada temática num módulo específico.

Também foi ressaltada a importância de se focar num desenvolvimento para sucessores, onde a formação deveria ser direcionada também para pessoas com perfil de assumir cargos de gestão na Companhia.

4.2.3 Aplicabilidade do aprendizado à realidade profissional

De modo geral todos os entrevistados dizem estar conseguindo aplicar o aprendizado em sua realidade profissional de maneira satisfatória, conforme relatos a seguir:

“Através da formação tive conhecimento de sistemas de informações que eu desconhecia, principalmente na área comercial.” Gestor 4

“Grande parte das rotinas já eram de meu conhecimento. As que foram incorporadas, como a de gestão de perdas, foram de grande valia para o desenvolvimento das atividades na US.” Gestor 2

“O aprendizado de maior relevância para a região da minha US está centrado nos aspectos de desenvolvimento psicossociais do quadro de funcionários, no gerenciamento dos conflitos internos que eram muito intensas no passado. Equipes que trabalham satisfeitas produzem mais e apresentam serviços de melhor qualidade.” Gestor 8

“A partir da primeira formação já houve a aplicabilidade do aprendizado no dia a dia.” Gestor 9

Os entrevistados destacaram que o curso foi bem prático, muito aplicado no dia a dia, onde uns aproveitaram mais os conteúdos de legislação outros da temática comercial, pois cada participante consegue absorver o conhecimento e aplicá-lo de

forma muito particular, dependendo do seu nível de absorção e necessidade de conhecimento. Segundo o gestor 7:

“O gestor nunca está totalmente pronto, mas temos que ter a noção de onde se encontra determinado assunto ou conhecimento para ir em busca do mesmo.” Gestor 7

4.2.4 Competências para um gestor de Unidade de Saneamento, num Programa de Desenvolvimento de Gestores

Nesta questão um grupo dos entrevistados mencionaram como muito importante as competências comportamentais como: gestão de pessoas, liderança, gestão de conflitos, gestão do tempo e próatividade. Abaixo segue alguns relatos que evidenciam essas respostas:

“A primeira é mais importante competência, diz respeito ao relacionamento interpessoal, desenvolver um programa de capacitação voltado a formar líderes de alta performance, deixando para trás o tipo de liderança opressora, autoritária.” Gestor 8

“Acho que a maior dificuldade hoje para um gestor é gerir as pessoas. Processos, metas, indicadores, norma e procedimentos são de certa forma igual para todos, porém as pessoas precisam ser observadas e geridas de forma diferente umas das outras.” Gestor 1

De acordo com Snell (1998) líder é alguém que influencia os outros a atingir metas, é ser visionário saber conduzir sua equipe em busca dos resultados, pois é essencial para uma grande liderança. O relato do gestor 4 abaixo, reforça essa ideia:

“A CORSAN tem profissionais muito competentes em todas as áreas da empresa, mas o gestor precisa saber trabalhar essas pessoas. Saber extrair delas o que ela tem de bom.” Gestor 4

Segundo Hunter (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Para que os resultados sejam alcançados, é importante que os gestores saibam ouvir as ideias da equipe.

O relato do gestor 1 colabora com essa proposta:

“Também considero importante que o gestor seja uma pessoa treinada para ter condições de escutar os seus funcionários e buscar entendê-los, identificando problemas que possam estar afetando o desenvolvimento do seu trabalho.” Gestor 1

Outro grupo apresentou como importantes competências mais técnicas como o conhecimento do município onde a CORSAN está inserida (poder concedente) e a realidade da própria Unidade de Saneamento como sendo competências fundamentais. Importante mencionar que foi apresentada a necessidade de desenvolver a comunicação interna e externa como fundamental para atuação como gestor junto ao município poder concedente e demais partes interessadas.

A visão sistêmica também foi evidenciada como necessária conforme menciona o gestor 4:

“Uma competência importante é conseguir enxergar a “floresta” como um todo, ter a visão sistêmica.” Gestor 4

Senge (2004) enfatiza que o pensamento sistêmico é uma disciplina de liderança onde a verdadeira alavancagem não consiste em compreender apenas as partes individualizadas, mas principalmente a complexidade dinâmica de todo o contexto.

Competências voltadas ao conhecimento da área comercial, administrativa, tratamento e redes também foram elencadas. Entendem que sejam necessários treinamentos periódicos para os gestores em todas as áreas.

No entanto, merece destaque o que foi apresentado por alguns gestores, que enfatizaram que o desenvolvimento das competências está relacionado à escolha do gestor, ou seja, das pessoas que farão parte do programa, pois entendem que

precisam ter uma formação mínima para dar resultado. Entendem que é necessário um nivelamento no grupo que está sendo desenvolvido.

4.2.5 Abordagem do programa para aplicabilidade dos conhecimentos na prática

Todos os entrevistados responderam que a abordagem deve ser prática no que se refere aos cases ocorridos nas Unidades, vivenciados pelos próprios gestores, os quais podem ser solicitados para treinar os demais nas habilidades em que se destacam em suas Unidades.

Segue o resultado da entrevista do gestor 5 para essa questão:

“Constantes aperfeiçoamentos por meio de treinamentos, reuniões com troca de conhecimentos e cobrança dos resultados através de indicadores.” Gestor 5

Também foi mencionado pelos respondentes sobre a importância de ter a parte teórica e focar no dia a dia no que realmente a CORSAN faz, nos produtos oferecidos, como é feito o atendimento ao cliente, os sistemas, os controles internos, saber onde busca a informação internamente, saber analisar os indicadores comerciais e o resultado que isso vai trazer para a US.

Conforme relata o gestor 8:

“A abordagem deve franca, honesta e aplicada por quem vivencia as dificuldades da ponta.” Gestor 8

Outra questão importante trazida pelos entrevistados, foi o fato de alguns instrutores possuírem muito conhecimento teórico, mas nenhuma visão prática, o que deixa a distância entre a teoria e a prática muito grande em termos de aplicação do aprendizado.

Enfatizaram também que a abordagem do programa depende muito da didática do instrutor, do seu preparo para a temática e da sua capacidade de transmitir o conhecimento.

Segue o relato do gestor 7:

“É importante que o instrutor atue nivelando as informações, tendo a sensibilidade de entender o nível dos alunos para que todos entendam o conteúdo repassado com exemplos.” Gestor 7

4.2.6 Conteúdo programático a ser abordado numa visão mais estratégica

Os entrevistados entendem ser relevante que sejam abordados os conteúdos relativos à gestão da Unidade, como: Planejamento Estratégico por meio do mapa estratégico e seus desdobramentos devem fazer parte do curso, gestão comercial, administração dos recursos humanos/gestão de pessoas, gestão dos contratos administrativos e operacionais, gestão financeira, regulação externa, relação com os clientes, governança corporativa, conhecimento pleno do Regulamento de Sistema de Água e Esgoto, Acordo Coletivo

A questão motivacional na gestão de pessoas e trabalho em equipe deve ser abordada. Foi sugerido por um entrevistado transformar o Curso de formação de Gestores em um minicurso de Administração de Empresas, com noções básicas de como controlar orçamentos, desenvolver programas e projetos empresariais, noções básicas de Direito Trabalhista, Civil e Empresarial, e treinamento em psicologia e, especialmente, treinamento em Coaching.

Foi mencionada a necessidade de se trabalhar o relacionamento entre o gestor da Unidade e os demais órgãos relacionados (prefeitura, imprensa, órgãos reguladores, etc), pois muitas vezes possuem dificuldades em atender de maneira satisfatória, não demonstrando segurança, podendo prejudicar a imagem da Companhia.

Abaixo relato do gestor 1:

“O gestor tem que ser referência, então um gestor que domine indicadores comerciais irá trazer muitos resultados positivos para a Companhia, pois visualizará a maneira mais correta de trabalhar focada em resultado.” Gestor 1

Um fato abordado por alguns entrevistados nessa questão, foram os gestores não possuírem a informação de forma clara de qual é a estratégia da companhia. Segue abaixo o relato do gestor 4:

“Deveria ser repassado aos gestores, quais as ações dão mais resultado para serem colocadas como prioridade na Unidade, essa seria a abordagem. Exemplo: a estratégia da empresa é na arrecadação, o foco tem que ser esse, e as ações de direcionamento serem repassadas aos gestores.” Gestor 4

4.2.7 Formato de programa a ser desenvolvido

A grande maioria dos entrevistados entende que no formato misto ocorre uma melhor assimilação de conteúdo, com algumas disciplinas específicas em EAD. Salientaram que esse formato permitiria que cada um fizesse o planejamento das aulas de acordo com a sua disponibilidade, e nos momentos presenciais haveria a troca de experiências. Seguem alguns relatos:

“Entendo que o misto seria o melhor, pois teríamos como otimizar o tempo, realizando parte do programa na própria unidade, bem como num momento presencial teríamos a possibilidade de trocar experiências, o que agregaria muito na formação profissional de cada um.” Gestor 1

“Deve ser misto, algumas disciplinas podem ser EDA, tipo: Segurança e medicina do trabalho, gestão de materiais, controle de perdas.” Gestor 5

Quanto aos respondentes que entendem que o formato presencial é o melhor foram a minoria, onde destacamos alguns relatos:

“Deve ser presencial, pois a rotina de uma US não permite, em grande parte do tempo, que você foque suas ações em estudos.” Gestor 2

“Presencial, pois não se tem um tempo livre para estudar na Unidade e o programa deveria ser desenvolvido por regional, pois a necessidade de cada região é diferente e específica.” Gestor 4

4.2.8 Necessidades de capacitação não contempladas até o momento

Nesta questão os entrevistados demonstraram que existem muitas necessidades a serem atendidas, como: motivação, controles de processos internos, plano municipal de Saneamento – PMS, contratos de programa, atendimento aos órgãos externos (Agergs, etc), dicção e oratória, gestão de conflitos e sucessão, buscando preparar as pessoas de forma antecipada para assumir as funções de chefia.

A seguir o relato gestor 8:

“Talvez o desenvolvimento e treinamento que todos nós precisamos é de convivência, de compartilhamento das ideias e de respeito as diferenças.” Gestor 8

Alguns gestores mencionaram que ficam muito focados nas resoluções de urgências, pois não há planejamento de ações, ou quando há esse planejamento o mesmo não sai do papel em sua maior parte; não há distribuição de tarefas importantes entre os membros das equipes locais, ficando muito centralizado no Gestor as decisões.

Nesse sentido, entendem que devam ser realizados treinamentos voltados aos gestores para planejarem as ações e desenvolver suas equipes para que essas assumam o compromisso da execução, pois somente desta forma cada um vai sentir como sua a responsabilidade pelos resultados obtidos.

Abaixo o relato do gestor 1 evidencia isso:

“Acredito que a capacitação dos gestores deve ser constante, participando de cursos, palestras, treinamentos e seminários periodicamente, pois assim, quando um novo gestor assume, ele também poderá participar desses programas de capacitação.” Gestor 1

Também foi mencionada na questão a necessidade de abordagem de noções básicas do Sistema de Tratamento de Água e Esgoto e Sistemas Operacionais, numa espécie de Nivelamento de todos os setores da Unidade, evidenciado pelo relato do gestor 4:

“Seria importante uma capacitação no modelo de um Programa Integrar para os gestores.” Gestor 4

Com base nas entrevistas realizadas com os gestores e na análise dos relatos obtidos, foi possível verificar que a implementação de um Programa de Gestores é de extrema relevância para os gestores de Unidades de Saneamento da CORSAN.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo refere-se ao fechamento do estudo apresentado, onde resgata-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos.

O objetivo deste trabalho foi identificar e propor o desenvolvimento das competências para os gestores no setor público por meio de um Programa de Desenvolvimento de Gestores. No que se refere aos específicos destacamos os seguintes objetivos definidos:

- a) identificar as competências para os gestores no contexto de uma empresa pública e sua abordagem nos programas de capacitação realizados na CORSAN desde 2010;
- b) levantar junto aos participantes desses programas, quais as dificuldades existentes para a implementação prática do aprendizado, no que se refere às competências;
- c) propor um programa de desenvolvimento de gestores com base nas competências para o desenvolvimento do gestor no setor público.

Com base nas entrevistas realizadas entende-se que os objetivos foram atendidos, o que teve um embasamento teórico abordado nas referências bibliográficas e documentos internos da empresa que foram fornecidos para análise.

O primeiro objetivo específico, que buscava identificar as competências para os gestores e sua abordagem nos programas de capacitação realizados desde 2010, apresentando: aspectos positivos dos programas desenvolvidos, aspectos a serem melhorados e competências necessárias para um gestor de Unidade de Saneamento, foi apresentado no capítulo 4, no item 4.2 Análise das Entrevistas, onde foi relatado o resultado das entrevistas dos gestores.

Os entrevistados entendem como sendo muito importante o desenvolvimento das competências comportamentais como: gestão de pessoas, liderança, gestão de conflitos, gestão do tempo e proatividade. No que se refere às competências mais técnicas estão o conhecimento do município onde a CORSAN está inserida, a realidade da própria Unidade de Saneamento, a comunicação interna e externa junto ao município e demais partes interessadas, a visão sistêmica e aquelas voltadas ao

conhecimento da área comercial, administrativa, tratamento e redes também foram elencadas, respondendo a primeira parte do objetivo.

No que se refere aos aspectos positivos e pontos a serem melhorados nos programas realizados, foram citados:

Em 2016 o direcionamento dado às questões práticas da Unidade, como o foco nas temáticas do saneamento e processos internos, a abordagem na legislação trabalhista e contábil, bem como nos processos administrativos voltados à área de RH, a abordagem na área de gestão de pessoas e gestão de perdas. 2014 abordou mais a questão comportamental e desenvolvimento pessoal e 2012 teve uma abordagem mais num âmbito acadêmico.

Importante destacar que independente do período da formação, os assuntos abordados sempre foram de interesse da Unidade de Saneamento.

Quanto aos aspectos a serem melhorados, foi destacada a formação de 2016 como sendo muito conteúdo em pouco tempo, sendo sugerido dispensar uma maior carga horária para temas estratégicos em módulos específicos, bem como focar num desenvolvimento para sucessores.

No que se refere ao segundo objetivo, se buscava levantar junto aos participantes desses programas, quais as dificuldades existentes para a implementação prática do aprendizado no que se refere às competências, o que também foi abordado nas entrevistas, como apresentado no item 4,2 do capítulo 4.

Os entrevistados responderam que para a implementação prática do aprendizado a abordagem deve ser prática, com exemplos vivenciados pelos próprios gestores diariamente. Ressaltaram ainda, que estão conseguindo aplicar os conhecimentos adquiridos nas formações anteriores de maneira satisfatória, pelo fato de que foram abordagens voltadas às reais necessidades da Unidade de Saneamento, de diversas temáticas importantes como área comercial, área de perdas, entre outros.

No que se refere ao terceiro objetivo, que buscava propor um programa de desenvolvimento de gestores com base nas competências para o desenvolvimento do gestor no setor público, foi feita análise nos documentos preliminarmente, o que só reforçou o que já estava evidente na questão norteadora do problema de pesquisa, era a necessidade urgente de implementação de um programa de formação para gestores.

A partir dos resultados das entrevistas, foi possível identificar quais os fatores precisam ser considerados para a concepção de um Programa de Desenvolvimento de Gestores, conforme segue a proposta abaixo:

Quanto ao formato: sugere-se que o mesmo seja realizado num formato misto, considerando que conteúdos comportamentais sejam abordados de forma presencial e conteúdos mais técnicos através do ensino à distância – EAD, permitindo com isso reduzir custo e a distância geográfica dos participantes, bem como, que possa haver uma interação virtual entre os participantes;

Quanto a carga horária: Que a carga horária tenha uma melhor distribuição com intervalo de dias, dando tempo para o participante assimilar o conteúdo;

Quanto a abordagem nas competências: Que tenha inicialmente o foco nas competências comportamentais como: gestão de pessoas, liderança, gestão de conflitos, gestão do tempo e proatividade; Que na sequência os módulos abordem os conteúdos mais técnicos, como: conhecimento do município onde a CORSAN está inserida, a realidade da própria Unidade de Saneamento, gestão de perdas, a comunicação interna e externa junto ao município e demais partes interessadas, a visão sistêmica e aquelas voltadas ao conhecimento da área comercial, administrativa, tratamento e redes também foram elencadas;

Quanto ao perfil dos participantes: Que ocorra um nivelamento entre os participantes do programa, objetivando uma melhor assimilação de conteúdo e garantindo maior aprendizado, podendo ser utilizado um modelo similar ao Integrar, customizado para gestores;

Quanto aos instrutores: Que os instrutores tenham conhecimento prático do assunto abordado, e que tragam exemplos práticos durante as aulas, ampliando a possibilidade de aplicabilidade do conteúdo;

Quanto a periodicidade do programa: Que os treinamentos sejam constantes, dentro de um processo de formação continuada, abordando diversas temáticas relevantes para o desenvolvimento da Unidade de Saneamento.

Considerando todas as entrevistas realizadas, o objetivo geral e a questão problema, verificou-se que foram respondidos, observando que todos os entrevistados manifestaram a importância da empresa se dedicar a implementação de um Programa de Desenvolvimento de Gestores com foco em Unidade de Saneamento.

Dessa forma, o Presente estudo contribuiu para que a pesquisadora entendesse um pouco melhor sobre as abordagens realizadas nas formações anteriores na CORSAN, bem como, no importante papel que as competências possuem na formação e desenvolvimento do gestor de Unidade de Saneamento, dentro de uma lógica de formação continuada no Programa de Desenvolvimento de Gestores

Sugere-se que a empresa implemente tão logo seja possível, um Programa de Desenvolvimento de Gestores, e que possa levar em consideração as contribuições realizadas ao longo desse estudo.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução – a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4^a ed. São Paulo: Futura, 2000.

DORNELES, E. L.; SALVAGNI, J.; NODARI, C.N. **A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores Holos**, vol. 8, 2017, pp. 172-190 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte Natal, Brasil.

DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 8^a ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FROEHLICH, Cristiane. Artigo: **O Modelo de Gestão de pessoas por competências**. Texto complementar do capítulo 4 – Modelo de gestão. Indd. 01/09/2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um Quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Tradução Maria Da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEVITIN, Daniel J. **A mente organizada: como pensar com clareza na era da sobrecarga de informação**. Tradução de: Roberto Grey. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: a gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

ONOFRIO, João Marcelo Weber. Desenvolvendo Competências através do Empowerment. In: Sonia Mara Romero (org). **Gestão Inovadora de Pessoas e Equipe**. Porto Alegre: Alternativa, 2007, p. 153-176.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SACCOL, Amarolinda (org); SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, edição revisada, 2004.

SNELL, A. Scott; Bateman, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

TACHIZAWA, Takesky; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de: Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

MBA em Gestão em Educação Corporativa

Caro participante!

Este é um roteiro semiestruturado de entrevista sobre competências a serem desenvolvidas num Programa de Desenvolvimento de Gestores no âmbito de Unidades de Saneamento na CORSAN. Trata-se de uma pesquisa científica e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação MBA em Gestão em Educação Corporativa da Unisinos, que tem como título **“Proposta de Implementação de um Programa de Desenvolvimento de Gestores para Unidades de Saneamento”**.

Na entrevista não há respostas certas ou erradas, o importante é você discorrer sobre aquelas que melhor refletem o seu ponto de vista em relação aos assuntos abordados. A pesquisa é confidencial e isenta a identificação, onde os dados serão tratados apenas de forma coletiva e não individualmente.

É muito importante sua participação para o sucesso deste estudo.

Obrigada pela sua colaboração,

Luciana Wagner

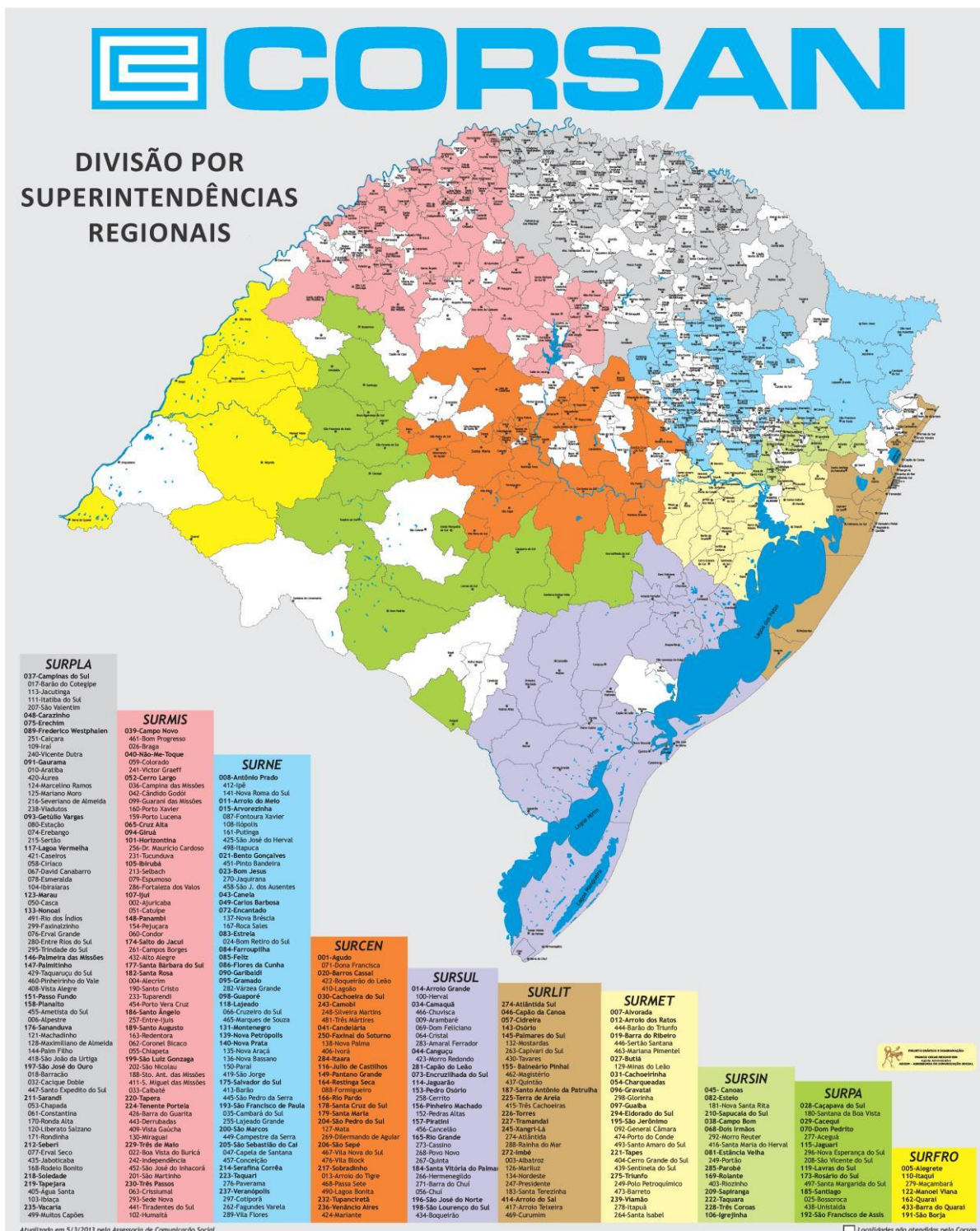
BLOCO 1 – Caracterização do entrevistado:

Idade	Formação	Sexo
<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> 56 a 65 anos <input type="checkbox"/> 66 ou mais	<input type="checkbox"/> Nível médio <input type="checkbox"/> Nível técnico <input type="checkbox"/> Graduação incompleta <input type="checkbox"/> Graduação completa <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> Pós-graduação completa	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Tipo de US	Tempo de empresa	Tempo de gestor (a) de US
<input type="checkbox"/> de 1ª categoria <input type="checkbox"/> de 2ª categoria <input type="checkbox"/> de 3ª categoria <input type="checkbox"/> de 4ª categoria <input type="checkbox"/> Especial	<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos <input type="checkbox"/> 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> 21 anos ou mais	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 4 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

BLOCO 02: roteiro semi-estruturado:

1. Você já participou de alguma formação de gestores? () Não () Sim. Quando?
2. Se você já participou, comente sobre aspectos positivos e melhorias identificadas:
3. Com relação a formação realizada, fale sobre como você tem aplicado o aprendizado à sua realidade profissional.
4. No que se refere às competências necessárias para um gestor de Unidade de Saneamento, quais você identifica que precisam ser desenvolvidas num Programa de Desenvolvimento de Gestores?
5. Como deve ser a abordagem do programa para que os conhecimentos sejam aplicáveis em sua rotina de trabalho?
6. Numa visão mais estratégica para o atingimento dos resultados da Companhia, que tipo de conteúdo programático deve ser abordado nesse programa?
7. No que se refere a melhor assimilação de conteúdo, você entende que o formato de um programa deve ser presencial, EAD ou misto?
8. Com relação ao dia a dia na Unidade, como gestor quais as necessidades de capacitação você entende que não foram contempladas até o momento?

ANEXO A – MAPA DAS REGIÕES DO ESTADO DO RS



Fonte: Assessoria de Comunicação Social da CORSAN