



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A funcionalidade da aplicação do coaching no serviço público

DEISE MARINI

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
deisemarini@yahoo.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A FUNCIONALIDADE DA APLICAÇÃO DO COACHING NO SERVIÇO PÚBLICO

Resumo

O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre a funcionalidade do Coaching ao ser aplicada ao serviço público, perpassando por uma análise do cenário atual e suas especificidades e pelo papel da inovação perante o serviço público. Levando em consideração questões como a estabilidade, a zona de conforto e demais dificuldades que possam permear a implantação do Coaching, tendo em vista também a dificuldade que outras ferramentas de gestão enfrentaram quando foram postas em prática. Em suma, este trabalho busca apresentar o coaching e seus benefícios para as rotinas e para os servidores públicos, a partir de uma revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Coaching. Inovação. Serviço Público. Servidores Públicos. Mudança.

Abstract

This article aims to discuss the functionality of the tools of coaching to be applied to public service, the article provides an analysis of the current scenario and its specificities and the role of innovation to the public service. Taking into consider matters such as stability, comfort zone, and other difficulties that may permeate the implementation of coaching, also in view of the difficulty that other management tools when faced were put in place. In short, this study aims to present the coaching and its benefits to the routines and civil servants, from a literature review

Keywords: Em inglês; no mínimo três (3); no máximo cinco (5).



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Introdução

O Coaching vem assumindo um papel de destaque neste novo cenário organizacional, baseado na inovação e na tecnologia da informação inclusive nos setores do serviço público, que é o enfoque do presente trabalho, que visa apresentar as possibilidades de sua aplicação junto aos servidores públicos para um melhor desenvolvimento de suas atividades cotidianas e destacar a importância das ferramentas inovadoras para o desenvolvimento do serviço público e sua influência no bom relacionamento entre liderança e colaborador para o desenvolvimento das rotinas. Buscamos ainda nesta mesma linha, apresentar a necessidade de gestores capacitados para conduzir departamentos estratégicos interligando o coaching e seu papel no serviço público, afinal, encontramos-nos numa sociedade cuja inovação, destreza e qualidade no serviço prestado são fatores determinantes para o desenvolvimento e consequente sucesso das organizações, sejam elas de capital privado, misto ou público.

Focamos nas organizações públicas, devido a opinião cristalizada na mentalidade da população de que o serviço público é lento e ineficiente, não atendendo as reais necessidades da comunidade, e por consequência estigmatizando que todas são deficitárias, o que não é verdade. Contudo, seria necessário um trabalho a longo prazo para quebrar este paradigma. Não sendo nosso objetivo desqualificar a imagem do serviço público muito menos dos servidores que dedicam suas carreiras para atender a população e organizar a parte burocrática que por legislação é necessária, mas sim apresentar o Coaching para o desenvolvimento da relação entre lideranças e colaboradores e deles para com os clientes (população em geral que necessita dos serviços públicos), queremos a partir do exposto analisar os benefícios / retrocessos que se obteria com a aplicação destas ferramentas nos departamentos .

Em tempo, escolhemos o tema por ele ser novo e ir ao encontro com alguns questionamentos com relação ao serviço público e possíveis melhorias que poderiam ser aplicadas para otimizar o trabalho, encurtando prazos, melhorando o atendimento e consequentemente elevando a satisfação da população atendida. Em que se pese que estas melhorias, não tem cunho político e muito menos eleitoral.

O artigo está dividido em três partes, para que ele não fique lacônico, começamos com a apresentação do cenário atual, dando prosseguimento discorreremos sobre o papel da inovação para aí entrarmos na possível aplicação do Coaching no serviço público afim de responder nossa problematização inicial de confirmar se os servidores realmente desenvolvem



/ utilizam todo o seu potencial no serviço público.

1- O Cenário Atual

Ultrapassamos a metade da segunda década do século XXI, e com ela defrontamo-nos com diversas correntes de pensamento que buscam explicar as tendências modernas, pós-modernas (niilistas) e hipermodernas, tendo em vista que não se tem clareza ou temporalidade pré-determinada. No mercado de trabalho isso não é diferente, empresas e órgãos públicos precisam estar antenados com as mudanças constantes pelas quais os processos gerenciais e tecnológicos, que são, cada vez mais necessários passam, sendo a capacitação para fazer até mesmo as tarefas mais corriqueiras do dia a dia, uma ferramenta básica para o desenvolvimento profissional.

O mercado não tem mais espaço para profissionais obsoletos, da mesma forma que não tem para computadores, notebooks, celulares e demais aparatos tecnológicos, a sociedade capitalista clama por mudança, renovação funcionalidade e variedade. Damasceno (2011) nos trás uma descrição interessante sobre a sociedade moderna,

Quando se pensa em sociedade contemporânea, evoca-se logo o que é de natureza fugaz, fluida e paradoxal. São tempos de grande mobilidade e incerteza, marcados por profundas transformações provenientes do neoliberalismo, da globalização e do avanço tecnocientífico que passaram a regular as relações humanas, especialmente a partir dos anos 70. Muitos discutem se a modernidade se foi, perdendo lugar para a pós-modernidade. Outros já conseguem identificar para além desta, visualizando a chegada da hipermodernidade. Nosso foco aqui não é entrar no mérito de tal discussão. Antes, atentar para o quanto a sociedade contemporânea, a partir de tais transformações, ocupa-se em se tornar cada vez mais hábil e capacitada. Nunca se exigiu tanto das pessoas que tenham performance e apresentem resultados em todos os setores da vida. (Damasceno, p.01)

Isso se aplica ao serviço público, que ainda apresenta, processos lentos de outrora, algo que não tem mais espaço devidos as demandas atuais, e pouco vem se fazendo para otimizar processos, encurtar prazos ou mesmo facilitar o trabalho dos servidores e por consequência da população atendida. Esta é uma questão muito complexa tendo em vista que existe uma relativa acomodação dos servidores devido a estabilidade adquirida mediante aprovação em concurso público e no estágio probatório e principalmente por se tratar também de interesses políticos e afinidades ideológicas. Não estamos debatendo plano de governo, corrente ideológica, ou similares, queremos apresentá-los como fatores que interferem diretamente no processo de tomada de decisões. E, devido a este jogo de interesses, muitas



vezes os processos são atravancados, mas, o mais salutar seria a união destes grupos em prol de um objetivo maior, conforme Eisenhardt e Zbaracki (1992, p.57)

As organizações são precisamente representadas como sistemas políticos nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político. Ela é racional limitada no sentido que os tomadores de decisões são cognitivamente limitados e desenvolvem os passos da tomada de decisão racional ciclicamente. E é política no sentido que os tomadores de decisões estratégicas também se envolvem em atividades políticas e que o mais poderoso entre eles determina as decisões.

Aqui ainda, por tratar-se do estudo de um case cujo objeto principal é analisar um ente público, não podemos deixar de falar de todos os impedimentos legais, nos processos de contratação de empresas e de compra de materiais que existem, ou seja, além dos fatores motivacionais existem os fatores legais que muitas vezes impedem a funcionalidade e agilidade dos serviços prestados. Neste sentido, cientes dos problemas que permeiam o bom andamento do serviço público, passaremos a apresentar possíveis soluções que otimizem os processos, dentro da legislação pertinente, seja a orçamentária, ou o regime jurídico da qual os servidores estão submetidos. Começaremos falando de um fator que pouco é valorizado, a inovação que é deixada de lado devido a zona de conforto que os servidores atingem e principalmente pelo desconhecimento da legislação.

Pode parecer um anacronismo tratar do cenário atual com um material de uma década atrás, contudo estas informações ilustram bem os problemas que as organizações passam quando agregam novas práticas à sua rotina. Afinal todos os fatores citados são fundamentais para que as mudanças propostas ocorram de fato e qualquer um deles que se perca pelo caminho põe em risco todo o processo e conseqüentemente os seus resultados.

Com isso, o serviço público passa por um processo de transformação como vimos no decorrer desta primeira parte, lentidão e burocratização precisam ser combatidos afim de adequar-se aos novos tempos e dar maior fluidez às demandas do público atendido. Num cenário cuja desmotivação é um fator recorrente, existe a dificuldade de formulação de políticas públicas e rotinas capazes de sanarem os problemas que são comuns no desenvolvimento das atividades funcionais. Para ANDRADE (1993):

A crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas. O rol das insuficiências da administração pública do país é dramático. Os servidores estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço; a



maior parte deles não se insere num plano de carreira. (Andrade, p. 26)

Ainda, podemos citar mais agravante neste cenário, de acordo com COELHO (2004, p. 104)

As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescentes. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo. Em decorrência da sua ênfase histórica ao treinamento, as organizações públicas estão bem posicionadas para contribuir para com o crescimento intelectual do trabalhador e para com seu sentimento de realização pessoal.

Em suma, neste capítulo discorreremos sobre a contemporaneidade e sua influência nos processos do serviço público. Percorreremos desde as tendências modernas e sua implicação no desenvolvimento funcional dos servidores num contexto complexo e repleto adversidades.

Trabalhamos com questões relacionadas à acomodação, desmotivação e a dificuldade de adaptação às mudanças que permeiam o dia a dia dos servidores públicos, numa sociedade cada vez mais veloz e tecnológica.

Após a apresentação do cenário atual, passaremos a discorrer nos próximos dois capítulos o papel da inovação e o Coaching aplicado no serviço público respectivamente.

2- O Papel da Inovação

Inovar muitas vezes não tem custos exorbitantes como se pensa, atividades simples podem gerar economia, praticidade e organização, como por exemplo, a substituição da segunda via das correspondências oficiais por um caderno ou uma planilha com dados pertinentes. Neste sentido, Rothwell (1980: p. 303)

A inovação é uma tarefa que envolve o equilíbrio entre todas as funções da organização que juntas constituem o processo de inovação. (...) O sucesso geralmente não depende de fazer uma ou duas coisas brilhantemente, mas em fazer todas as coisas competentemente e de maneira corretamente equilibrada e coordenada.

Sendo, um avanço tendo em vista as perspectivas anteriores, que por seu engessamento dificultava a fluidez do processo, WEBER (1947) nos esclarece este paradigma



anterior:

A experiência tende, universalmente, a mostrar que a organização burocrática de tipo puramente administrativo — isto é, a burocracia de variedade monocrática — é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e, nesse sentido, é formalmente o meio racional mais conhecido de executar o controle imperativo sobre os seres humanos. Ela é superior a qualquer outra forma em termos de precisão, estabilidade, rigor de sua disciplina, e confiabilidade... Ela é finalmente superior tanto na sua eficiência intensiva e no escopo de suas operações, e é formalmente capaz de aplicar todos os tipos de tarefas administrativas (Weber, p.337).

Isto acaba por frear o processo de aperfeiçoamento do serviço público, é claro que não estamos apregoando o fim da burocracia, mas sim, uma revisão destes processos, afinal como vimos anteriormente o cenário posto atualmente é complexo e não tem mais lugar para obsolescência e para ferramentas que dificultem o bom andamento das rotinas administrativas. E com isso novamente caímos nas questões que extensamente debateremos em nosso trabalho, a condução do processo de implementação de novas técnicas e sua aplicabilidade nas rotinas do serviço público e de suas engrenagens (neste caso os servidores desmotivados), e suas consequências a médio e longo prazo.

De qualquer modo, a existência de capacidade e da vontade de inovar é algo que a gestão pública tem que considerar diante da crescente complexidade dos problemas a serem enfrentados e das abordagens gerenciais implementadas. A implementação de novos formatos organizacionais é em si mesmo um exemplo de inovação. Mas isso não quer dizer que a sua implementação e manutenção não necessite de posturas por parte dos gerentes, preocupados em avaliá-las e aprimorá-las quando for necessário. Assim, algumas questões podem aparecer sobre a relação entre o gestor público e inovação. No caso em que os políticos eleitos sejam os autores das propostas de mudanças, pode-se perguntar até que ponto os gestores públicos dão apoio a elas. Em termos de apoio, existe diferenças de comportamento? Houve envolvimento do gestor público na elaboração da proposta. Que implicações às propostas de inovação pode trazer para o status quo organizacional. Quão inovadoras são elas? (CKAGNAZAROFF, 202 p. 8)

Antes de partirmos para o coaching, podemos utilizar exemplos que já foram ou ainda são aplicados no serviço público, e que quando foram implantados eram tendências da época, ou forçosamente modismos. Enquadrando-se aí, o Programa 5S's, o CHA, o Qualidade Total, o SOL, dentre outros. Eles eram / são inovações quando tratamos de sua aplicabilidade no serviço público, tendo em vista a resistência imposta pelos servidores.

Qual seria o problema de manter o ambiente de trabalho organizado e limpo, ou ainda implantar pequenas rotinas para economizar material de expediente por exemplo.



Basicamente nenhum, se estivéssemos falando de alguma empresa privada, contudo no serviço público isso passa a ser uma ofensa, afinal isso não consta na descrição das funções do cargo ocupado pelos servidores. Tais atividades nem de longe são depreciativas ou ofensivas, mas percebemos a dificuldade pela qual se passaria ao adotar programas que realmente sacudissem a zona de conforto dos servidores.

Com isso, adotar políticas de inovação é um processo complexo, e que começa a dar resultados a médio prazo, sendo necessário uma mudança na cultura organizacional, e principalmente profissionais capacitados para conduzir estas mudanças, que buscam otimizar processos, reduzir custos e diminuir a zona de conforto dos servidores afim de torná-los atores comprometidos diariamente com suas funções.

A inovação é tema de constantes debates de sua funcionalidade e aplicação, no serviço público, encontramos resistência por parte de servidores que estão desmotivados ou desinteressados pelos projetos devido a sua corrente ideológica (servidores que ocupavam funções gratificadas em gestões anteriores, mas perderam-nas quando trocou a base governista) e ainda os que passaram o estágio probatório, portanto, não precisam se envolver em programas ou quaisquer outras ferramentas que venham a ser incorporadas ao serviço.

O papel principal da inovação é trazer à tona novos olhares, novas interpretações e encontrar novas soluções capazes de resolverem os problemas crônicos que estão impregnados no serviço público. É buscar nas pessoas o suporte para que as alterações ocorram e funcionem.

Neste cenário, podemos perceber que existe um campo repleto de possibilidades, que encontram-se submersas em um mar de desconfianças e pré conceitos. Existe uma dicotomia que está presente em todo nosso trabalho e que precisa ser percebida e principalmente entendida, afinal permeia o serviço público em todas as suas ramificações, estamos falando da política e da tecnocracia, que estão em um constante braço de ferro na busca de tornar-se a força hegemônica que norteia as decisões.

A partir disso precisamos buscar alternativas que sejam realmente eficazes para agregar eficácia e qualidade às rotinas administrativas do serviço público. O objetivo não é reinventar a roda, mas trazer à tona os problemas enfrentados e suas possíveis soluções. É claro que para que se tenha êxito nesta empreitada é necessário além de boa vontade das partes, gestores realmente capacitados e comprometidos com o processo.

Parece estarmos sendo redundantes ao falarmos tanto de gestores qualificados, mas na verdade estamos apenas frisando a sua real necessidade, afinal não podemos deixar estes



processos a mercê de servidores sem nenhuma formação específica para a sua condução, e consequentemente distorcer ou subaproveitar toda a potencialidade destes processos.

3- O Coaching Aplicado no Serviço Público

Até aqui discorremos sobre o cenário atual e o papel da inovação na sociedade atual, agora dissecaremos o coaching como ferramenta transformadora da realidade dos servidores públicos, com o objetivo de responder se realmente os servidores públicos desenvolvem todo seu potencial desenvolvendo suas atividades cotidianas. Portanto, Torna-se necessário, “um novo sistema que seja ao mesmo tempo suficientemente dinâmico para acomodar as permanentes mudanças nas demandas intro e extra-sociais, mas também que aprofunde raízes nos valores permanentes que protegem o interesse público.” (LEVY et al. 1998, p. 08)

Sabemos que as relações de trabalho se alteraram ao longo das últimas décadas o nível de exigência sobre gestores e colaboradores aumentou. Com o advento dos conceitos de qualidade total e sua real aplicação, as organizações passaram também a preocupar-se com o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, essa mudança tão perceptível na iniciativa privada, é menor no serviço público. Passou-se a exigir a fluidez do serviço pois o tempo é cada vez mais curto, fronteiras necessariamente precisaram ser quebradas, a produção deve estar sempre a todo o vapor, mas como veremos a seguir, isso demanda algumas iniciativas:

A natureza das relações dentro do espaço de trabalho mudou. As formas tradicionais de autoridade de comando e controle, e de microgerenciamento estão se mostrando ineficazes. Os gerentes delegam mais e deles é exigido um repertório de habilidades que incluem o coaching, o mentorato e a capacidade de negociação. Os empregados precisam de habilidades para trabalhar dentro de ambientes fluidos e baseados em equipes, ou dentro de arranjos completamente novos de trabalho (por exemplo, teletrabalho). O trabalho perpassa cada vez mais transversalmente a organização, necessitando de novas formas de diminuição de fronteiras nos relacionamentos profissionais. Todas estas mudanças têm criado um espaço de trabalho mais “horizontal” que precisa de novas competências e novas práticas organizacionais. Algumas atividades ficaram sobrecarregadas pelo novo ambiente e exigem habilidades para lidar com o estresse, a carga de trabalho, e o equilíbrio entre trabalho e a vida privada. (COELHO, 2004 p.103)

Encontramos um cenário complexo e repleto de resistências, e começaremos a trabalhar ferramentas para romper com os paradigmas vigentes e facilitar a inserção de novas ferramentas de gestão para aperfeiçoar o serviço público. Nosso enfoque, “O coaching é um processo estruturado no qual o coach tem a missão de ajudar o seu coachee a atingir seus



objetivos que são acordados no início de um processo” (DINIZ, 2005 p. 78). Ou ainda, de acordo com CHIAVENATO (2002), O coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (Chiavenato, p. 41). Neste sentido temos ainda o conceito de acordo com MINOR (2001) onde o Coaching é definido como: processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo. (Minor, p.02)

O coaching trabalha com a relação entre líder e colaborador / mestre e aprendiz / coach e coachee. Por trabalharmos com um órgão público adotamos a primeira terminologia durante o desenvolvimento deste trabalho, por ser o que melhor se enquadra na descrição das funções dos cargos.

Introduzir o processo de coaching no início da formação, identificando necessidades individuais de desenvolvimento das competências e buscando, dentro das possibilidades, direcionar o candidato para o preenchimento das lacunas/gaps apontados [...] Aqui o papel do coach será auxiliar o participante a identificar suas competências e lacunas a serem desenvolvidas nesta etapa e despertar sua consciência para as necessidades de aprimoramento e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. (SEGES 2009, p.45).

Trabalhamos com três hipóteses, o Coaching sendo responsável pelo aumento da eficiência das atividades desempenhadas pelos servidores, a ferramenta de autoconhecimento capaz de motivar servidores com estabilidade garantida e a inovação responsável pela melhora da comunicação entre líder e colaboradores.

Com este recorte, podemos focar os problemas crônicos do serviço público já diagnosticados e debatidos nos capítulos anteriores deste trabalho, e aplicarmos um antídoto para a lentidão dos processos, para a desmotivação dos servidores e à comunicação deficitária entre líder e colaborador. Trazendo à luz os benefícios que o Coaching traria para a combalida teia de relações estabelecidas no serviço público. Ou seja,

Coaching, no final das contas, diz respeito à facilitação da aprendizagem, da mudança e do crescimento. Quando coaches capacitados colocam em prática suas habilidades e competências com o objetivo de promover aprendizagem, mudança e crescimento, seja para a organização ou para as pessoas dessa organização, tornam-se catalisadores de mudança organizacional autêntica e sustentável. (TING e SCISCO, 2006, p. 43).

Agregando assim mais valor ao serviço e ao servidor público, pois com esta mudança



de pensamento, e a clara valorização dos entes envolvidos no processo, a tendência é de que as rotinas passem a fluir melhor, os servidores sentir-se-ão reconhecidos e motivados. Todavia, este processo é uma via de mão dupla, na medida em que são valorizados, acabarão sendo cobrados por melhores resultados. Ficando claro que não falamos de adotar uma doutrina de serviço particular em um ente público, mas sim adequar ao serviço público rotinas e atividades que dão certo no serviço privado afim de facilitar o seu desenvolvimento e atualização.

Temos ciência que sua aplicação como já discorremos durante este trabalho, como qualquer ferramenta de inovação, sofre com a resistência dos servidores devido a mentalidade que está impregnada no serviço público.

Coaching para a melhoria da performance própria, dos outros e na equipe é simples e direto, uma vez que seus princípios fundamentais são inteiramente abraçados, e a adoção de um estilo de gerenciamento coaching é onde a mudança se inicia. No entanto, até mesmo os gerentes que fazem uso do coaching de maneira ampla podem fracassar caso eles se concentrem exclusivamente na melhoria da performance” (WHITMORE 2010, p.101).

Entramos aqui no âmago desta discussão pois, se bem aplicado o Coaching é o combustível para que o processo de mudança na mentalidade do servidor público se inicie, pois estamos falando de desenvolvimento individual que possibilita o crescimento do grupo de trabalho. Sendo esta talvez a melhor forma de inserir o Coaching nas rotinas de trabalho, pois está se oferecendo ao servidor uma possibilidade real dele crescer como pessoa e como profissional.

O Coaching é uma ferramenta muito interessante, pois faz um diagnóstico do servidor e a partir daí começa a trabalhar os aspectos a serem melhorados e principalmente aproxima-o do autoconhecimento e do desenvolvimento da auto crítica aquela que faz menção a auto avaliação de suas posturas, atitudes e atividades. Outro aspecto a ser ressaltado é que estas ferramentas propiciam uma considerável melhora no processo de comunicação entre líder e colaborador.

O coaching ao ser aplicado pelos gestores é uma ferramenta capaz de conduzir processos sem gerar traumas, pois “a função do coaching é ser a principal abordagem de liderança do século XXI, é trazer à tona o que há de melhor nas pessoas” (GOLDSMITH, 2003, ps.14 e 205), tendo em vista que muitas outras ferramentas de gestão tentaram ser aplicadas no serviço público, devido seu sucesso nas organizações privadas e não tiveram



sucesso, esbarrando na zona de conforto dos servidores e muito provavelmente no despreparo de quem implementou estes programas.

Neste sentido podemos dizer que desde que realmente aceito pelo funcionalismo público o Coaching ao ser aplicado seria capaz de promover transformações significativas no cenário vigente, quebrando vários paradigmas e principalmente tornando os servidores ferramentas de crescimento organizacional do serviço público independente de sua posição hierárquica e concepção política, desenvolvendo concomitantemente o pessoal e o profissional.

4- Considerações Finais

Buscamos discorrer ao longo deste trabalho sobre a viabilidade da aplicação das ferramentas de Coaching no serviço público de Erechim. Antes de apresentarmos o Coaching, buscamos contextualizar o cenário atual e o papel da inovação neste processo. Vimos ao longo da revisão bibliográfica que talvez o maior elemento travancador do desenvolvimento de novas ferramentas era a dificuldade que os servidores estáveis possuem em conceber a ideia de mudança, conforme veremos no trecho a seguir:

Muitas pessoas no ambiente corporativo têm dificuldades de acreditar que podem mudar, mas a neurociência ensina que existe um fenômeno chamado neuroplasticidade, que é a habilidade do cérebro de formar novas conexões. Assim, o que o coaching por meio da neurociência faz é criar um contexto, por meio do conceito da neuroplasticidade, de que o cérebro pode mudar. Focando em regiões específicas do cérebro podemos ter ideias sobre estratégias que podemos usar para instituir as mudanças desejadas. (LIMA, 2009, s.p. – entrevista com o psiquiatra e professor de Harvard: Sirini Pillay)

Contudo, estes problemas são contemplados nas ferramentas de Coaching e conseqüentemente existe a possibilidade real de trabalhar com elas buscando a quebra destes paradigmas incutidos na mentalidade dos servidores públicos. Trabalhamos com três hipóteses centrais para nortear nossa pesquisa:

O Coaching aplicado ao serviço público é responsável pelo aumento da eficiência das atividades desempenhadas pelos servidores.

O Coaching é a ferramenta de autoconhecimento capaz de motivar servidores com estabilidade garantida.

O coaching é a inovação responsável pela melhora da comunicação entre chefia e



colaboradores.

Podemos então dizer que o processo de utilização e fomento do Coaching é salutar para o funcionamento do serviço público, afinal estamos imersos em um cenário com obsolescência programada que não tem espaço para processos lentos nem colaboradores desatualizados e sem tónus vital para desenvolver suas atividades. A inovação é outra ferramenta fundamental neste cenário, pois tudo é muito rápido, novas tecnologias surgem praticamente todos os dias e as organizações tem que estar atentas a isso.

Por isso, reforçamos a importância do Coaching ser aplicado ao serviço público, é claro que por gestores capacitados para realmente termos servidores motivados, comprometidos, cientes de seu papel e sua importância para a organização e consequentemente cidadãos satisfeitos por obterem aquilo que desejam do serviço público, o bem comum. Em suma, o Coaching age de maneira capaz de despertar o potencial dos servidores (desde que estes realmente queiram), trazendo benefícios notórios para quem adere às suas ferramentas e para todos os demais envolvidos direta ou indiretamente nos processos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. (1993) “Introdução”. In ANDRADE e JACOUD, Estrutura e Organização do Poder Executivo - Volume 2. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

CHIAVENATO, I. (2002) Construção de talentos. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CKAGNAZAROFF, I. B. (2002) Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais.

COELHO, E.M. (2004) Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do serviço público, v. 55, p. 89-115, 2004. Disponível em <http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/en000002.pdf> Acesso em: 06, set. 2016.

DAMASCENO, B. dos S. (2011) A Sociedade Contemporânea e Seus Meios de Competência: uma Crítica ao Coaching à Luz da Teoria Psicanalítica, 2011, disponível em <<http://www.psicanalise.ufc.br/hot-site/pdf/Mesas/06.pdf>> acesso em 02, setembro de 2016.

DINIZ, A. (2005) Líder do futuro: a transformação em líder Coach. São Paulo: ABG Comunicação e Design.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. (1992) Strategic decision making. In: Strategic Management Journal, vol.13, p.17-37.

FACHIN, R. e CHANLAT, A. (1998) A problemática do governo municipal na América Latina e a necessidade de (re)inventar as práticas administrativas e políticas. In: FACHIN, R.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

e CHANLAT, A. (Orgs). Governo municipal na América Latina: inovações e perplexidades. Porto Alegre: UFRGS/Sulina.

GOLDSMITH, M. (2003) Coaching: O Exercício da Liderança. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM.

LEVY E, BRITO F, NASSUNO M, MARCONI N. (1997) A nova política de recursos humanos. Cadernos MARE. p.7-52.

LIMA, J. A. As emoções são contagiosas – entrevista com Sirini Pillay. Revista Época Negócios e Carreira. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI104583-15259,00.html>> Acessado em: 08, set. 2016

LIMA, P. D. B. (2007) A excelência em gestão pública. Rio de Janeiro: Qualitymark.

KUNZLER, C. E. B., SCHNEIDER E. Coaching: Uma Metodologia Para Qualificação E Desenvolvimento Profissional. Revista Destaques Acadêmicos, Vol. 4, N. 1, 2012 – Cgo/Univates. Disponível em <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/281/224>> acessado em 05, set. 2016.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. Revista do Serviço Público Ano 53, Número 4 Out-Dez 2002. Disponível em <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/15029_Cached.pdf> Acesso em: 01, set. 2016.

Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão (SEGES). (2009) Orientações para Formação e Capacitação Continuada - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: SEGES.

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

ROTHWELL, (1980) R. Policies in Industry. In: PAVITT, Keith. Technical innovation and british economic performance. London: The Macmillan Press LTD.

REZENDE, F.C. Por Que Reformas Administrativas falham?. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v.17, n. 50, outubro de 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-669092002000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 de set. 2016.

TING, S. SCISCO, P. (2006) The center for creative leadership handbook of coaching. San Francisco: Jossey-Bass.

TOHÁ. C. SOLARI. R. A modernização do Estado e a gerência pública Revista do Serviço Público, p.84-103, Ano 48, Número 3, Set-Dez 1997.

VAZ, S. L. (2010) Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1453-1475.

WEBER, M., (1947). The Theory of Social and Economic Organization (A. M. Henderson traduzido por Talcott Parsons). Glencoe, III.: The Free Press.

WHITMORE J. (2010) Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark.