



Coaching como Ferramenta de Mudança Comportamental de Servidores na Gestão Pública

*Denis Anísio Socorro Carvalho
Prefeitura Municipal de Bom Despacho*

1 Introdução

O mundo tem passado por inúmeras mudanças nas mais diversas áreas. São mudanças benéficas e outras cujos impactos em gerações futuras são, ainda, indefinidos. Com as modificações relatadas e o grande número de informações atreladas à correria do mundo moderno, percebe-se o grande desequilíbrio emocional das pessoas em virtude das frustrações do ser humano por não atingir os resultados esperados, tanto na vida pessoal, quanto profissional. Surge, então, a necessidade de repensar a forma como se vive e se prepara para lidar com situações adversas e resilientes.

É certo que o ser humano busca suprir suas necessidades, não só materiais, como alimentação, moradia e dinheiro, mas, principalmente, a sua necessidade motivacional, seu reconhecimento como ser produtivo e capaz, sua consequente valorização no ambiente em que vive e a satisfação interna do Eu. Cury (2011, p.35) define o Eu como sendo “[...] o centro da personalidade, o líder da psique ou da mente, o desejo consciente, a capacidade de autodeterminação e a identidade fundamental que nos torna seres únicos”.

Em decorrência da necessidade de as pessoas se adequarem à era da inovação, de melhorarem o conhecimento do Eu e se adaptarem às constantes mudanças, surge, como estratégia de mudança comportamental, uma importante ferramenta que atua diretamente no desenvolvimento do indivíduo, o *coaching*. Na administração pública, a quebra de paradigmas tornou-se um dos grandes desafios de todo gestor público. A mudança de padrão, de comportamentos, é o que possibilitará a reforma que se faz necessária.

A sociedade moderna tem levado o ser humano a viver o mundo externo de forma que se torna cada vez mais difícil um encontro consigo mesmo. Todas as vezes que esse ser faz a introspecção e encontra com o eu interior, ele sente medo e dificuldade de lidar com seus próprios sentimentos, dificultando, assim, o alcance de resultados na vida pessoal e no trabalho. E não se separa trabalho da vida das pessoas. Boa parte do tempo humano é destinada ao trabalho e, por isso, é preciso fazer da organização um local harmonioso. As ações estratégicas nas organizações são fundamentais para o equilíbrio de vida e satisfação pessoal.

O dinamismo das organizações públicas gera uma realidade de desafio: atrair e desenvolver servidores que se destaquem, estejam dispostos a crescer, aprender e a mudar seus comportamentos sem comprometer a vida, dando a resposta que a população precisa. Quando se pensa em *coaching*, associa-se o conceito ao cumprimento dos objetivos, tanto na vida pessoal como na vida profissional. O processo de *coaching* só vai funcionar se colocado em prática juntamente com seu coach, que acompanha o indivíduo no que vai fazendo em prol daquilo que determinou que iria alcançar, para com isso ter êxito.

Buttazzi (2011) define como Coach (treinador, numa tradução literal), o profissional especializado no crescimento pessoal e profissional das pessoas. O Coach é o facilitador responsável pela aplicação da ferramenta do *coaching*. *Coaching*, por sua vez, é o processo de desenvolvimento que o Coach conduz

em parceria com o cliente para descobrir o melhor caminho para a conquista desejada. Coachee é o indivíduo que está passando pelo processo de *coaching*, ou seja, o cliente. É o aprendiz, recebe informações e orientações que são aplicadas para alcance das metas.

Com base nesta sistemática atual é que se firma o presente artigo, no qual é levantado o seguinte problema: a metodologia do *coaching* pode se configurar como uma alternativa para um melhor equilíbrio da vida humana, promovendo autoconhecimento, desenvolvimento, crescimento pessoal, mudança de comportamentos e, a partir daí, gerar a mudança necessária no serviço público? O objetivo geral do estudo consiste, portanto, em estudar a metodologia de *coaching*, com o intuito de verificar se esta pode se configurar como uma alternativa para um melhor equilíbrio da vida humana e, a partir daí, gerar mudanças no serviço público.

Para Mendonça (2009, p. 82 apud ESTEVEZ, 2012), modificar a estrutura formal e comportamental das organizações, em relação à adoção de práticas contínuas para qualificação dos indivíduos que nela trabalham, pode ser a chave que possibilitará à gestão pública a implementação das mudanças e garantias necessárias para a execução de processos que mantenham conformidade com os serviços prestados e, por extensão, sejam capazes de fornecer indicadores sólidos de melhoria das condições gerais de trabalho e bem estar das pessoas e dos resultados entregues ao cidadão.

O Servidor público precisa evoluir na sua forma de pensar e ver a Administração pública, de modo que conhecer novas ferramentas de mudança se torna essencial. O presente artigo não tem por objetivo contrariar modelos e ferramentas que já são aplicados no processo de mudança comportamental na gestão pública; apenas quer suscitar nos pesquisadores e leitores uma reflexão para ampliar a discussão da metodologia

2 Referencial Teórico

2.1 Abordagem Conceitual Sobre *Coaching*

As literaturas e autores apresentam diversas definições de *coaching*, que serão relatadas neste conteúdo através de afirmações que, algumas vezes, não são muito semelhantes entre si, mas que encontram um ponto comum em sua essência e significado, podendo até serem consideradas complementares.

Segundo Paul e Monique (2007, p. 18), *Coach*, na língua inglesa, significa:

O técnico em modalidades esportivas, como futebol, basquete, ginástica ou tênis. O Coach orienta, facilita, motiva, mas não joga. Quem joga é o atleta ou jogador. No contexto de desenvolvimento humano, coach se refere ao profissional que se utiliza de técnicas e de seu conhecimento pessoal para ajudar o cliente a atingir suas metas e a obter aquilo que se propõe. O cliente, também conhecido como coachee, corresponde ao jogador. O coach atua como facilitador, é leal a seu cliente, e, acima de tudo, acredita em sua capacidade de realização e conquista. A palavra *coaching* aqui significa o ato de realizar as sessões de facilitação junto ao cliente.

Coaching é um processo, com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), no qual o *coach* apóia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades (MARQUES, 2011). *Coaching* trata-se de um processo estruturado de desenvolvimento do capital humano e visa, principalmente, o atingimento de metas e objetivos pré-determinados, fundamentados a partir da relação de confiança mútua, entusiasmo e dedicação entre *coach* e *coachee* (DI STÉFANO, 2005).

O processo de *coaching* busca aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica em fornecer *feedback*, mas, também, utiliza outras técnicas, como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do *coach* à prontidão dos

coachees para se dedicarem a uma determinada tarefa. Esse processo baseia-se em ajudar o *coachee* a se ajudar por meio de interação dinâmica – o *coaching* não depende de uma só pessoa que diz o que e como fazer, e que dá as instruções (LANDSBERG, 1996).

Para Chiavenato (2002), o processo de *coaching* refere-se a um tipo de relacionamento, baseado em uma relação de sigilo e confiança, em que o *coach* se compromete a apoiar, ajudar e mostrar caminhos para que o aprendiz, ou *coachee*, possa atingir seus objetivos e metas pré-determinados. No entanto, não se restringe somente ao compromisso com resultados, mas, também, com o desenvolvimento do *coachee*, focado em suas competências e habilidades.

O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto este último aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho (CHIAVENATO, 2002, p.39). Em resumo, Chiavenato (2002) salienta que o *coaching* envolve vários conceitos, significa um esforço conjunto de desenvolvimento pessoal, aconselhamento, plano de carreira e liderança inovadora, aliados a outros aspectos que o complementam e fazem por si só que esta ferramenta seja estratégica no desenvolvimento da vida humana.

Em síntese, o que realmente diferencia o *coaching* de qualquer outra ferramenta de desenvolvimento humano é o fato de agregar valor às pessoas, valor intelectual que proporcione instrumento para inovação e disseminação de conhecimentos, inclusive corporativo (CHIAVENATO, 2002).

Clutterbuck (2008) também afirma que o *coaching* pode, em determinadas ocasiões, utilizar técnicas similares às dos profissionais de aconselhamento ou terapeutas, no entanto, deve centralizar-se aos limites e barreiras de análises que não devem ser ultrapassadas, visto que não podem ser trabalhadas com o conhecimento desta ferramenta.

2.2 Origens do Coaching

Di Stéfano (2005), ao discorrer sobre *coaching* nas organizações, explica que este processo surgiu da necessidade de crescimento das empresas. Cada vez mais, as organizações demandavam grandes lucros que, por sua vez, geravam consequências ou até mesmo justificavam seus investimentos. Em razão disso, tornou-se necessário aprimorar os processos internos e lidar com excelência no que diz respeito aos desafios que poderiam surgir a partir de então, com o intuito de preparar a empresa e os profissionais para essa nova realidade.

De acordo com Chiavenato (2002), o *coaching* não é um fenômeno recente, embora seja pouco disseminado. A inspiração para a inicialização desta ferramenta no cenário mundial vem desde a antiguidade, entre os anos de 470 a.c, quando o filósofo Grego Sócrates realizava reuniões com seus discípulos a fim de discutir assuntos existenciais e filosóficos. Um de seus discípulos, ao registrar suas palavras, definiu que o método de Sócrates consistia na base de constantes diálogos. Os momentos de reflexão com seus discípulos eram sagrados, não podiam ser interrompidos, além de serem constantes e obedecerem às datas e horários definidos para cumprimento.

A história do *coaching* é comentada por Matta e Victoria (2009) a partir do ano de 1500 como:

1500: surgiu na Inglaterra a palavra “coach” para denominar aquele que conduz uma carruagem que transporta pessoas de um lugar para outro;

1850: a palavra “coach” era utilizada nas universidades da Inglaterra para denominar o tutor de uma pessoa, aquele que ajudava os estudantes a se prepararem para os exames;

1950: primeiramente introduzido na literatura de negócios como uma habilidade de gerenciamento de pessoas;

1960: programa educacional em Nova York introduziu pela primeira vez habilidades de *coaching* de Vida. Este programa foi transportado para o Canadá e melhorado com a inclusão de resolução de problemas;

1980: programas de liderança incluíram o conceito de *coaching* executivo e o mundo dos negócios começou a dar importância a este tema. A partir da década de 80, o *coaching* emerge como uma disciplina poderosa.

No entender de Merlvede e Bridoux (2008, p. 18),

A década de 1990 presenciou um verdadeiro estouro dos livros sobre *coaching*. e mentoring. Hoje todo gerente precisa ser um *coach*, independente do nível de competência de seus funcionários, e diversificamos para os *coaches* de vida, *coaches* executivos etc.

Atualmente, o *coaching* vem sendo disseminado por diversos autores. No entanto, considera-se preocupante a forma como a metodologia vem sendo aplicada e transmitida. O capitalismo e a busca por lucros por parte das escolas de *coaching*, como ocorre com uma série de outros sistemas educacionais no Brasil, faz com que, na maioria das vezes, tais escolas falem em aprendizado, embora não ensinem como deveriam e formem mal os profissionais.

2.3 O que não é *Coaching*

Muito se tem confundido *coaching* com outras abordagens. Por esse motivo, é necessário que o profissional deixe claro para o cliente o que ele está contratando.

Coaching não é treinamento: até pela tradução ao pé da letra da palavra *coaching*, há esta confusão com treinamento. Treinamento geralmente é feito para muitas pessoas. Na visão de Mendonça (2011), o treinamento, para se mostrar eficaz, demora muito mais tempo do que o *coaching* e é o processo de adquirir conhecimento por meio de estudos, experiência ou ensino. O autor ressalta, ainda, que em muitos casos é necessário a formação de multiplicadores para que o aprendizado se mantenha “vivo” .

Coaching não é *mentoring*: *mentoring* é quando alguém com maior conhecimento e experiência de mundo dá conselhos e atua como modelo. No entendimento de Dinsmore e Soares (2007, p.78), a diferença entre *Coaching* e *mentoring* é tratada como:

Apesar das semelhanças entre *coaching* e mentoraç o (ajudar as pessoas), os focos são distintos. O *coaching* dentro do contexto corporativo visa a dar apoio a questões específicas e busca facilitar o processo decisório do seu cliente que diz respeito a questões estratégicas ou específicas. O mentor tem a tarefa de apoiar e orientar seu mentorado visando desenvolver sua capacidade e suas habilidades dentro da cultura e dos propósitos da organiza o.

Coaching não   terapia: a terapia trabalha com pessoas que buscam a cura emocional e alivio mental de sintomas psicológicos ou físicos. O *coaching* trabalha para despertar o poder mental do *coachee* (MARQUES, 2011). No entendimento de Pacheco (2011, p. 49),

A terapia atende a algum distúrbio pré-existente, uma rea o inadequada a contextos ou experiências. Há uma interven o direta do terapeuta sobre o indivíduo, promovendo melhores escolhas e mais adequadas respostas comportamentais, o que a transforma num processo de aprendizagem induzida por instrumentos de cura terapêutica.

Coaching não   consultoria: o consultor fornece conhecimento especializado. De acordo com Pacheco (2011), o processo de consultoria   um processo externo contratado para projetos específicos. O consultor tem como primeira obriga o manter-se atualizado.  , normalmente, acionado pelas empresas por uma queda de produtividade ou necessidade de novas tecnologias. O *coaching* tem o objetivo de liberar, potencializar indivíduos para expandir seu desempenho.

Coaching não é gestão de carreira: o *coach* é um profissional que atua na melhora do desempenho em relação ao cargo ocupado, com o intuito de possibilitar ou acelerar a carreira do indivíduo. Porém, *coaching* é mais do que autogerenciamento de carreira, e não se limita ao trabalho de desenvolver somente o cargo almejado, mas uma gestão participativa de liderança contínua (CHIAVENATO, 2002).

Coaching não é liderança: embora para se trabalhar a ferramenta de *coaching* atue-se diretamente com liderança, o conceito utilizado não é o aplicado nos dias de hoje. O *coach* deve ser um líder, mas um líder nem sempre é um *coach* (CHIAVENATO, 2002).

Coaching também não é PNL (Programação Neuro-linguística), porém, das abordagens já tratadas, a PNL é a que mais se relaciona com o *Coaching*. Para Lages e O’Conor (2010, p. 09), há uma relativa diferença entre *coaching* e PNL:

Um *coach* com conhecimento em PNL entende melhor como pensa o *coachee* e utiliza a linguagem para ajudá-lo a atingir as metas. A PNL ainda estuda como estruturamos nossa experiência subjetiva como pensamos sobre nossos valores e no que cremos, de que maneira criamos nossos estados emocionais, construímos nosso mundo interior e damos-lhe um significado. A PNL é o primeiro campo da psicologia que lida com o mundo subjetivo interior a partir de dentro do nosso organismo.

No entanto, mesmo sem conhecer PNL é possível ser *coach*, pois *coaching* é ação.

3 Metodologia

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, tendo em vista que pretende descrever a metodologia de *Coaching* e verificar se esta pode gerar melhorias no serviço público. Na abordagem do problema, foi utilizado um enfoque qualitativo. Em relação aos procedimentos, foi realizado, primeiramente, um estudo bibliográfico. Nesse sentido, foram apresentadas as definições do *coaching*, sua origem, histórico, abrangência, objetivos e etapas de realização através de citações, propósitos e conceitos de diversos autores.

Em um segundo momento, foi analisada a aplicação da metodologia do *coaching* no Município de Bom Despacho, Minas Gerais, que é maior do que mais de 700 municípios mineiros em número de habitantes, porém, não conseguiu evoluir no sistema de gestão. Considerando que não é prática aplicar a metodologia de *coaching* no serviço público, embora este apresente resultados significativos em organizações privadas e grande influência na mudança do comportamento humano e, tendo em vista que o Município de Bom Despacho, através da Coordenação da Escola de Formação do Servidor Público e com a doação de Serviços do *Coach* Denis Carvalho já iniciou a aplicação da metodologia para 60 gestores da área tática e 1500 Servidores operacionais já passaram por treinamentos relacionados ao *Coaching* entre Fevereiro de 2013 até o momento, justifica-se conhecer e pesquisar o Município em questão.

4 Análise Dos Resultados

O presente tópico trata da descrição do objeto de estudo, de algumas ações implementadas no Município de Bom Despacho, Minas Gerais e de ações que serão sugeridas para facilitar a implantação da metodologia de *Coaching* no serviço público. Busca-se, com isso, mudar os comportamentos de servidores públicos, de forma que a metodologia possa se configurar como alternativa para um melhor equilíbrio da vida humana, promovendo autoconhecimento, desenvolvimento, crescimento pessoal, mudança de comportamentos e, a partir daí, gerar as mudanças e resultados necessários no serviço público.

4.1 Apresentação do Objeto de Estudo: o Município de Bom Despacho

O estudo está vinculado à cidade de Bom Despacho – Minas Gerais, localizada no centro oeste de Minas, a 145 km de Belo Horizonte, o município fica a 768m de altitude. É maior do que mais de 700 municípios

mineiros e considerado pólo para algumas cidades menores próximas. De acordo com o censo realizado pelo IBGE, a população em 2010 era de 46.324 habitantes e a estimativa da população para 2015 é de 49.236 habitantes. Destaca-se na região, no campo da Agropecuária, especialmente a Pecuária Leiteira.

O município foi criado em 1911, em 30 de agosto, após o desmembramento de Santo Antônio do Monte. A Vila foi efetivamente instalada em 1º de junho de 1912, contando com dois distritos: Bom Despacho e Engenho do Ribeiro. Foi um português chamado Manuel Picão quem primeiro se internou nas terras que constituem o atual município de Bom Despacho, por volta de 1730. Em 1775, outros povoadores, também portugueses, ali chegaram e foram apossando-se das terras propícias à criação de gado e lavoura. Esses portugueses e seus descendentes edificaram, por volta de 1790, uma ermida dedicada a Nossa Senhora do Bom Despacho. Era o arraial que nascia. Mais tarde, a velha capela de capim cedia lugar a outra, coberta de telhas, e passou a constituir o mais importante instrumento de sociabilidade, ligação e intercâmbio da população. A lavoura e a pecuária deram bases estáveis para a ocupação do território, e sobre elas pôde-se fixar a economia do município.

A cidade, com 102 anos, tem sofrido pela falta de investimento industrial, formação das pessoas e, principalmente, pela falta de planejamento e pela política do coronelismo, da pessoalidade e da falta de visão em longo prazo. Atualmente, o município ganhou uma nova administração, que se mostra preocupada com a modernização, a inovação tecnológica, o incentivo à produção e à indústria, o resgate da cultura local e a busca pelas mudanças de visão e comportamento dos servidores públicos municipais.

4.2 A Proposta para a Mudança de Comportamento dos Servidores

Com a necessidade de implementar uma nova gestão e fazer as mudanças necessárias para o crescimento e desenvolvimento da cidade, a administração 2013-2016 entende que os principais agentes da mudança de uma organização são os servidores, assim, buscou alternativas nas mais modernas técnicas de desenvolvimento humano.

Segundo Carvalho (2014), ao iniciar a gestão não havia tempo para pensar em muitas técnicas e a reforma precisava ser imediata. Foi então que surgiu a ideia de aplicar as técnicas de *coaching*. “Mas não poderia sair aplicando técnicas soltas, foi preciso criar uma estrutura, um programa, surgiu assim a ideia de criar a Escola de formação do Servidor público de Bom Despacho, o programa de Gestão com pessoas e o sub-Programa de formação de Gestores utilizando as técnicas de *coaching*”.

4.2.1 A Escola de Formação dos Servidores Públicos de Bom Despacho

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, estabeleceu que a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Os municípios não foram citados e raro são aqueles que criaram Escolas de Governo.

Em Bom Despacho a Escola foi criada pela Lei nº 2.345, de 12 de setembro de 2013, com a denominação “Escola de Formação dos Servidores Públicos de Bom Despacho – EFESP” e tem como objetivos, de acordo com o art. 2º da legislação supracitada:

I – tratar da formação geral do servidor público municipal em consonância com os princípios éticos e ações estratégicas vinculadas a programas de governo, visando à otimização na prestação dos serviços públicos;

II – promover, elaborar e executar os programas de capacitação, visando dar efetividade ao princípio constitucional da eficiência da Administração Pública;

III – executar programas educacionais de desenvolvimento, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores públicos municipais, oferecendo condições para o aprimoramento e o desenvolvimento de

competências compatíveis com as especificidades dos órgãos e entidades, incentivando a valorização, a descoberta de novos talentos e a produção de conhecimento;

IV – desenvolver cursos de formação sob medida para demandas específicas de capacitação aos órgãos e entidades.

A Senhora Roberta Helaine, coordenadora da Escola, comenta, em entrevista livre: “a formação de pessoal dentro de uma organização pode e deve ser um poderoso instrumento de alavancagem de resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para a conquista de alta performance nas equipes de trabalho. Autoconhecimento, inteligência emocional, comunicação, saber conviver com as adversidades, adaptabilidade, motivação, capacidade de integração e assertividade são alguns dos fatores indispensáveis na constituição de uma organização de sucesso”.

Capacitar é uma ação que contribui para o desenvolvimento dos servidores propiciando uma oportunidade para desenvolver habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades, valorizando aqueles que participam de iniciativas inovadoras e que buscam um aprimoramento profissional (HELAINÉ, 2014).

Para Helaine (2014), a capacitação do servidor é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais por meio do desenvolvimento das aptidões individuais. Os processos de capacitação promovem, ainda, um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo para a sensibilização de iniciativas para a capacitação dos servidores. Trata-se de um instrumento essencial para a construção de uma nova cultura de gerenciamento dos recursos públicos, provendo orientação, informação e qualificação aos Servidores e permitindo um melhor desempenho e otimização das atividades implantadas, conclui Helaine.

4.3 Programa Integral de Gestão com Pessoas da Prefeitura Municipal de Bom Despacho

Segundo Souza (2014), o Programa integrante de gestão com pessoas é uma iniciativa para contribuir para a melhoria dos serviços entregues à população e está ligado diretamente à mudança comportamental dos Servidores. O programa encontra-se detalhado em eixos estruturantes e projetos a serem incorporados e elaborados ao longo de sua aplicação.

4.3.1 Diretrizes Estratégicas do Programa

Ao perguntar sobre as estratégias do programa, Souza (2014) informa que as diretrizes e objetivos do programa são:

- Criar uma política de recursos humanos pautada pela democratização das relações de trabalho, pela profissionalização do serviço público e pela valorização do funcionalismo, compreendendo-o como principal ativo de função pública. Qualificar o servidor significa qualificar a função pública.
- Modelar a política de gestão de pessoas da instituição.
- Adequar e modernizar a estrutura e funcionamento da organização.
- Consolidar, numa visão única, o modelo de gestão administrativa de pessoal, na Prefeitura, focada na Gestão por competências.

4.3.2 Resultados que o município espera com o programa

Para Souza (2014), os principais resultados esperados com a implantação do programa são:

- Satisfação e motivação das pessoas;
- Valorização e reconhecimento das pessoas;

- Profissionalização técnica e gerencial do corpo funcional;
- Melhoria da qualidade, produtividade e sustentabilidade de ações funcionais;
- Transparência das ações voltadas para a gestão de pessoas;
- Reforço de valores éticos e institucionais;
- Melhoria da comunicação institucional;
- Melhoria do Clima Organizacional;
- Racionalização e sinergia de esforços entre setores;
- Modernização da Gestão Institucional;
- Fortalecimento do Planejamento Integrado;
- Melhoria da Imagem Institucional;
- Mudança do comportamento dos servidores.

4.4 Programa de Formação de Gestores Utilizando as Técnicas de *Coaching*

Para Carvalho (2014), idealizador do programa de formação de gestores utilizando as técnicas de *Coaching*, o programa é uma alternativa para o alcance de resultados e entrega de serviços com qualidade total ao cidadão. A formação de Gestores dentro de uma organização pode e deve ser um poderoso instrumento de alavancagem de resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para a conquista de alta *performance* nas equipes de trabalho. Autoconhecimento, inteligência emocional, comunicação, saber conviver com as adversidades, adaptabilidade, motivação, capacidade de integração e assertividade são alguns dos fatores indispensáveis na constituição de um líder de sucesso e que são chave em seu processo de desenvolvimento, afirma Carvalho.

Carvalho (2014) comenta, ainda, que para que seja possível sobreviver no atual cenário do serviço público municipal, é preciso avaliar a cultura, o autoconhecimento e, principalmente, entender o ser humano. Já para um líder, é fundamental ser capaz de desenvolver competências humanas, emocionais, sociais, para posteriormente reconhecer e lidar com os seus sentimentos, motivações, e para reconhecer, respeitar e considerar os sentimentos dos outros. Em outras palavras, deve ter coragem, humildade, saber o momento de falar, ouvir e liderar.

Segundo Carvalho (2014), a formação tem como objetivo instrumentalizar os gerentes e coordenadores do município de Bom Despacho para se transformarem efetivamente em líderes.

Esperamos desenvolver habilidades, conhecimento e atitudes específicas, concentrando-se nas competências essenciais, para que os líderes desempenhem o verdadeiro papel de maestro, utilizando a flexibilidade de estilos no exercício de competências de liderança para energizar suas equipes de trabalho no caminho da excelência do serviço público (CARVALHO, 2014).

Questionado sobre o conteúdo da formação dos gestores, Carvalho (2014) informa que o programa é uma proposta de educação continuada dividido em oito etapas complementares, quais sejam:

Primeira Etapa: apresentação do programa e aplicação de Teste de perfil comportamental

O teste revela os pontos fortes, motivações, pontos de melhoria e os valores de cada um dos perfis de acordo com as respostas. Com isso, a pessoa pode fazer uma reflexão maior de seus comportamentos, desenvolver novas potencialidades e reverter adversidades e situações desfavoráveis em motivação, entusiasmo e autoconfiança.

Segunda Etapa: trabalhar o relacionamento interpessoal dos servidores

Este treinamento terá como objetivo melhorar o relacionamento quando dois ou mais indivíduos se encontram, a fim de minimizar os entraves nas relações pessoais e permitir que haja maior satisfação das pessoas envolvidas no processo de convivência.

Terceira Etapa: desenvolver a Liderança e Ferramentas para Gestão

Visa promover um avanço significativo, profundo e realista no processo de autoconhecimento do Gestor, aprimorando a habilidade de fazer escolhas, tomar decisões e entrar em ação nos momentos de estresse e adversidades. Aumenta sua capacidade de exercer influência, gerar inspiração e desenvolver inteligência.

Quarta Etapa: trabalhar a arte de saber comunicar

Transformar sua palavra e presença em instrumento de persuasão, motivação e inspiração, deixando de ser apenas uma informação. Comunicar-se bem é o que leva pessoas a viverem de forma assertiva e buscarem maior compreensão nos ambientes onde atuam.

Quinta Etapa: apresentar o processo de Humanização para Resultados

A proposta de humanização no serviço público é um valor para a conquista de uma melhor qualidade de atendimento ao cidadão, de melhores condições de trabalho para os profissionais e alcance de resultados duradouros.

Sexta Etapa: incentivar o Trabalho em Equipe

Trabalho em equipe é essencial para que todo um grupo entenda o que está acontecendo ao seu redor e para que as pessoas sejam direcionadas para o bom desenvolvimento do trabalho solicitado, de forma que a produtividade possa ser melhor e as tarefas possam ser aperfeiçoadas. A equipe ganha força quando bem instruída e treinada para que o objetivo seja alcançado.

Sétima Etapa: aplicar as Técnicas de *Coaching* ao Serviço Público

A metodologia permite estruturar planos de ação por meio do entendimento das necessidades das pessoas envolvidas e do desenvolvimento participativo de melhores alternativas. Alavanca e prepara o gestor para ampliar resultados e produzir *insights* que permitam rever velhos modelos mentais, prosseguir oportunidades, trabalhar em sinergia, mantendo uma atitude inovadora constante. Nessa etapa, Carvalho (2014) comenta sobre a importância do Coah conhecer bem as técnicas e saber aplicá-las.

O primeiro ponto é identificar o que o coachee quer da vida. O que ele quer conquistar. Quais são seus sonhos e metas e se está disposto a mudança de comportamentos e se vai se permitir a passar por um processo que pode mudar sua vida pessoal e Profissional (CARVALHO, 2014).

Oitava Etapa: avaliação e comemoração dos resultados

Essa é uma das etapas de grande importância para os envolvidos. Considerando que *coaching* é resultado, é primordial a avaliação da capacitação e a comemoração dos resultados, afirma Carvalho (2014).

4.5 Implantação do Processo de Coaching e Resultados Obtidos na Prefeitura de Bom Despacho

Este tópico trata-se da metodologia aplicada na Prefeitura de Bom Despacho e de alguns resultados já obtidos. Entretanto, há fases do programa que se encontram em implantação e os resultados estão sendo acompanhados e avaliados.

O *coaching* foi desenvolvido para a mudança. Assim, independentemente do duplo ponto de vista de profundidade e abrangência, o *coach* deve focalizar alguns aspectos básicos e fundamentais, a saber: pessoas, aprendizagem, competências, desempenho, resultados, futuro e liderança. Disso dependerá o êxito do *coaching* (CHIAVENATO, 2002, p. 100).

A metodologia aplicada pela Prefeitura de Bom Despacho se aproxima significativamente dos conceitos e recomendações dos autores estudados, bem como dos objetivos determinados por tal ferramenta. De acordo com a evolução do processo de *coaching*, o *coach* deverá proporcionar *feedbacks* progressivos ao cliente. As melhorias, mesmo em reduzidas proporções, devem ser comemoradas e as etapas que ainda estão estagnadas precisam ser revisadas, a fim de aplicar outras ferramentas ou direcionar as atitudes e ações do *coachee* para o objetivo que ainda não foi atingido (DI STÉFANO, 2005).

“A diferença básica entre o *feedback* a essa altura do processo e aquele que é dado logo no início é que o primeiro é mais específico e focado. Quanto mais objetivo for o *feedback*, maior será o impacto” (CLUTTERBUCK, p. 31). Outro ponto divergente é que, neste momento, o *feedback* se torna mais eficiente, já que o cliente está mais envolvido e acompanha suas melhorias, se comparadas ao início do processo. Por essa razão, o *feedback* não é mais extrínseco (aquele que é dado somente pelo *coachee*), mas sim intrínseco (aquele que o próprio cliente percebe, e se dá). Esses *feedbacks* estimularão diálogos que levarão os servidores à direção de novos desafios. Ao término dos treinamentos, o *coachee* conseguirá avaliar sua performance do início do programa até o resultado final obtido, sua percepção de progresso em relação ao que foi determinado até a real execução. Cada *feedback* proporcionará aos servidores a percepção da mudança dos comportamentos e o aumento dos resultados.

Um dos primeiros passos para a implantação do programa foi a criação da Escola de formação do servidor público de Bom Despacho. A EFESP marcou o início dos investimentos na valorização do Servidor. Foi criado espaço com auditório equipado, biblioteca, sala de coordenação, banheiros, área de conveniência e área verde (CARVALHO, 2014).

Para Bruno Mota, um dos coordenadores da EFESP, “Capacitar é uma ação que contribui para o desenvolvimento dos servidores propiciando uma oportunidade para desenvolver habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades, valorizando aqueles que participam de iniciativas inovadoras e que buscam um aprimoramento profissional”.

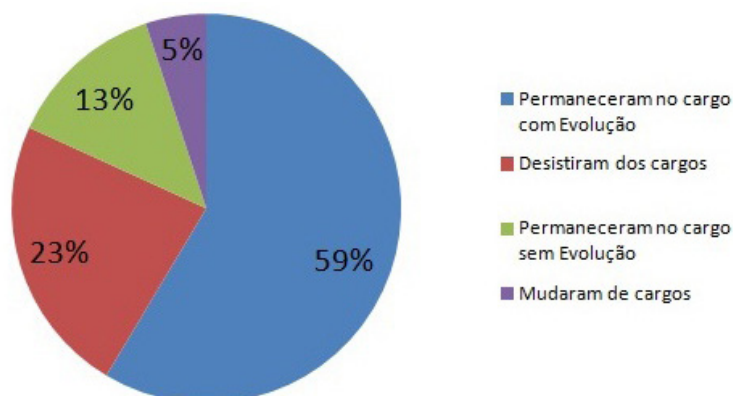
A capacitação do servidor é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais por meio do desenvolvimento das aptidões individuais (MOTA, 2014).

Os processos de capacitação promovem, ainda, um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo para a sensibilização de iniciativas para capacitação dos servidores, tendo em vista tratar-se de um instrumento essencial para construção de uma nova cultura de gerenciamento dos recursos públicos, provendo orientação, informação e qualificação aos gestores públicos e permitindo um melhor desempenho e otimização das atividades implantadas (MOTA, 2014).

Foi criado um programa que valoriza os servidores que participam dos treinamentos, tem iniciativas inovadoras e apresentam trabalhos científicos que trazem soluções para a administração pública. Neste caso os servidores são remunerados (CARVALHO, 2014).

Quando aplicado à formação de *Coaching*, observou-se que a metodologia aplicada em 60 servidores na Prefeitura de Bom Despacho levou os próprios servidores a tomadas de decisão, sejam elas favoráveis à administração ou ao próprio servidor, o que se pode observar na Figura 1.

Figura 1. Coaching aplicado a gestores públicos como forma de mudança de comportamento.



Na figura 1, mostra-se a capacidade que a metodologia do coaching tem para mudança de comportamentos. 23% dos servidores se viram na necessidade de desistirem dos cargos por não identificarem com o que estavam executando. Outros 5% mudaram de cargos pelo mesmo motivo. A metodologia não mudou o comportamento de 13% dos participantes e 59% permaneceram no cargo com evolução e melhoria das atividades que desenvolvem. (fonte: EFESP Bom Despacho)

Segundo Carvalho (2014), a Escola de formação do servidor Público de Bom Despacho é bem avaliada entre os Servidores. A Administradora Grazielle Borges, Gerente de folha de pagamento da Prefeitura de Bom Despacho afirma que: “Os cursos oferecidos pela EFESP mudou nossa forma de pensar , ajuda no desenvolvimento das resoluções dos processos, e posso afirmar que tem servidores com 30 anos de carreira que nunca tinha passado por treinamentos. O maior beneficiado é o servidor e o cidadão”.

Segundo a ouvidora do município de Bom Despacho, Leila Aparecida, o maior número de reclamação do cidadão era em relação ao atendimento e ao comportamento dos Servidores. “Após a criação da EFESP e capacitação dos servidores, o número de reclamação diminuiu muito. Esta havendo uma quebra de paradigmas, esperamos que mude muito”.

Outro ponto que se pode observar com a implantação dos programas é a baixa auto-estima de alguns servidores: foi detectado um alto índice de servidores com depressão, de acordo com as fichas funcionais. Para este problema, esta sendo feito um acompanhamento psicológico dos servidores (CARVALHO, 2014).

Os programas foram implantados a partir do ano de 2013, estão em fase de análises e avaliações, porém, como se vê, vários resultados foram obtidos e foram detectados novos problemas a serem solucionados.

5 Conclusões

É difícil falar de ideias novas, afinal, ideias novas causam mudanças perceptíveis, pois destroem o padrão organizacional e criam incertezas. E é sempre mais fácil fazer como sempre foi feito. Ideias novas são repelidas em diretorias e linhas de montagem no mundo todo. Nas organizações públicas, estas atitudes são muito mais repelidas. Porém, chega um momento em que é preciso mudar.

O problema inicial disposto no presente trabalho fundamentou-se na necessidade de mudança dos comportamentos indesejáveis de servidores públicos, tendo em vista o cenário globalizado em constante atualização. Diante desse aspecto, pode-se afirmar que o processo de *coaching* foi uma decisão estratégica e de excelência da Prefeitura de Bom Despacho, Minas Gerais, junto aos servidores, visando o desenvolvimento e mudança de comportamento dos talentos da organização, em busca de melhores resultados para a população.

Percebe-se que o Coach (profissional que conduz o processo de Coaching), através do programa proposto pela prefeitura, incentivará o Servidor (coachee) a estabelecer objetivos iniciais mensuráveis pessoais e procurará alinhar estes objetivos com a Administração Pública. Por meio das formações, espera-se que o Servidor perceba a melhoria em seu desempenho e, automaticamente, os gestores vejam a mudança de comportamento. “Concentrar-se nos resultados específicos é essencial”, diz O’Neill (2000, p. 112). Isto ficou claro na apresentação do programa de formação de gestores utilizando as técnicas de *coaching*.

Di Stéfano (2005, p. 35) diz que “[...] O coachee precisará avaliar suas ações, refletir sobre o que faz com excelência, em que aspectos possuem restrições, para então, traçar seu foco e iniciar o processo de *coaching*”. No caso da gestão pública, não se vê outra forma a não ser ouvindo na essência e capacitando os Servidores para, então, traçar novos rumos. Com novos rumos e metas definidas, a

mudança comportamental será certa. Isso fica claro quando a Prefeitura de Bom Despacho define o programa de formação de gestores públicos e busca, no final, avaliar os resultados.

Percebe-se com a implantação dos programas que grande será o desafio. Pois mudanças de comportamentos ajudam a detectar diversos problemas entre os servidores que podem ser pessoais ou profissionais.

Referências

- BUTTAZZI, Marcela. **Como funciona o processo de *Coaching***. Disponível em: <http://www.jornalbleh.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3549:marcela-buttazzi-explica-para-o-jornal-bleh-como-funciona-o-processo-de-coaching&catid=9:entretenimento&Itemid=10> Acesso em: 21 de abril de 2014.
- CARVALHO, D. A. S.; CAMARGO, B. A.; **Coaching como ferramenta de mudança comportamental de servidores na gestão pública** da Universidade Federal de São João Del Rei. Minas Gerais, 2014.
- DINSMORE, C. P. & Soares C. M. **Coaching Prático: O Caminho para o sucesso: modelo pragmático e holístico usando o método Project-based coaching**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007
- DI STÉFANO, R. **O Líder-Coach – líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ESTEVEZ, S. C. Almeida. **A capacitação dos agentes públicos e o uso de ferramentas como Estratégia de Gestão Pública**. **Pública**. Curitiba. UTFPR, 2012
- LAGES, A. & O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: O guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: Como ser um Coach master**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
- MERLEVEDE, E. P. & BRIDOUX, C. D. **Dominando o mentoring e o coaching com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008
- MENDONÇA, R.; PERCIA, A & SITA, M. **Coaching não é treinamento**. In: PERCIA, A & SITA, M. (Eds.). Manual Completo de Coaching – Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BOM DESPACHO, **Estudo Socioeconômico**. Disponível em: <http://www.bomdespacho.mg.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Perfil-de-Bom-Despacho1.pdf>. Acesso em: 02 de Julho de 2014
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BOM DESPACHO, **Lei 2.345 de 12 de Setembro de 2013**. Disponível em <http://www.bomdespacho.mg.gov.br/normas-legais/?type=/Leis>. Acesso em: 27 de Julho de 2014
- RODRIGUES, H. E.; PERCIA, A & SITA, M. **Coaching em ação**. In: PERCIA, A & SITA, M. (Eds.). Manual Completo de Coaching – Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

Resumo

Este artigo analisa a possibilidade de a metodologia do *coaching* se configurar como uma alternativa para um melhor equilíbrio da vida humana, promovendo autoconhecimento, desenvolvimento, crescimento pessoal, mudança de comportamentos e, a partir daí, gerar a mudança de comportamento de Servidores. O Coaching não é uma metodologia que tem muitos estudos e, no serviço público, raramente foi implantada, embora esta apresente resultados significativos em organizações privadas e grande influência na mudança do comportamento humano. O Município de Bom Despacho, através da Coordenação da Escola de Formação do Servidor Público e sob as orientações do *Coach* Denis Carvalho já iniciou a aplicação da metodologia para 60 gestores da área tática e 1500 Servidores operacionais já passaram por treinamentos relacionados ao Coaching entre fevereiro de 2013 até o momento. O processo de *coaching* foi uma decisão estratégica na Prefeitura de Bom Despacho, pois permitiu a quebra de paradigmas e mudanças de comportamento dos Servidores, além de mostrar que os resultados podem ser atingidos de forma rápida. O presente artigo não tem por objetivo contrariar modelos e ferramentas que já são aplicados no processo de mudança comportamental na gestão pública; apenas quer suscitar nos pesquisadores e leitores uma reflexão para ampliar a discussão da metodologia.

Palavras Chaves: Gestão pública. Comportamento. *Coaching*.

Sobre o autor

Bacharel em administração de empresas, Secretário de Administração do Município de Bom Despacho, Docente no SENAC - MG, consultor de empresas e conferencista, especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Especialista em Gestão Pública, Master coach senior, pelo Behavioral Coaching Institute – BCI, Trainer

em programação neuro linguística pelo Instituto Brasileiro de Coaching, Bussines Coach e Professional Self Coach com certificação reconhecida pela Global Coaching Community e European Coaching Association. Possui ainda formação em Personal e Professional Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching. Trainer licenciado para o Leader Coach Training – LCT do Instituto Brasileiro de Coaching. Palestrante e Consultor atuante sobre aspectos relacionados ao comportamento, Coaching, Liderança e Desenvolvimento estratégico. Com mais de 15 anos de Gestão Empresarial atua na conscientização e desenvolvimento humano, dando ao individuo maior compreensão do meio em que está inserido e auxiliando na sua evolução pessoal e profissional, através das técnicas de Coaching. Co-autor do livro Ser Mais com Master Coaches, autor de diversos artigos para jornais, revistas e diretor do Instituto de Desenvolvimento Denis Carvalho. E-mail: admdeniscarvalho@hotmail.com