



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES

***Coaching* no setor público: A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América**

Maisa Miotto

Orientadora: Profa.Dra.Flávia Mori Sarti

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

São Paulo

2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES

***Coaching* no setor público: A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos**

Maisa Miotto

Orientadora: Profa.Dra.Flávia Mori Sarti

São Paulo
2011

Avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso

Título: *Coaching* no setor público: A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos

Autor: Maisa Miotto

Ano: 2011

Profª.Dra.Flávia Mori Sarti

Orientadora

Nota:

Prof.Dr.Fernando de Souza Coelho

Participante da Banca de Avaliação

Nota:

Dedicatórias e Agradecimentos

À minha família, por ser o motivo das minhas maiores conquistas, pelo apoio e amor incondicionais.

Aos meus amigos, pela força, carinho e companheirismo sem os quais nada faria sentido.

Aos meus guias espirituais, que me acompanham e inspiram em todos os momentos.

À orientadora Flávia Mori, por ter acreditado no tema deste trabalho e por toda sua dedicação como docente.

À Universidade de São Paulo, pelos anos de formação e pela oportunidade de realizar esse trabalho.

Ao Ministério do Planejamento, que contribuiu diretamente para realização deste trabalho.

A todos que se dedicam a tornar a relação entre pessoas e organizações uma fonte de verdadeira realização.

A Deus, pelo Dom de tudo que existe.

Sumário

Introdução	7
PARTE 1. ASPECTOS TEÓRICOS DA REFORMA DO ESTADO	10
A transformação dos recursos humanos no setor público pela Reforma do Estado.....	10
A Nova Política de Recursos Humanos no setor público brasileiro.....	10
Uma visão geral do processo de reestruturação de carreiras.....	11
A nova política de concursos: Mudança nas regras para ingresso no serviço público.....	14
A nova política dos cargos e carreiras: Reorganização das funções	15
A nova política remuneratória: Revisão dos salários	16
A nova política de avaliação de desempenho: Busca por resultados	16
A nova política de capacitações: Desenvolvimento de servidores.....	17
Primeiros passos na implantação da Nova Política de Recursos Humanos	19
Os efeitos pós-Reforma do Estado	20
Efeitos da nova política de cargos e carreiras	20
Efeitos da nova política de remuneração.....	22
Efeitos da nova política de ingresso no serviço público.....	24
Efeitos da nova política de capacitação.....	26
Análise dos resultados da Reforma do Estado e da Nova Política de Recursos Humanos	27
Reinvenções do governo: Novas ferramentas no contexto de mudança da Reforma do Estado.....	28
Mecanismos de mudança e inovação: A estratégia da reforma do governo.....	28
Coaching no contexto de mudanças da Reforma do Estado.....	35
Metodologia coaching: Conceito e aplicação.....	36
<i>Coaching</i> : Conceito.....	36
Aplicação do <i>coaching</i> nas organizações.....	40
PARTE 2. APLICAÇÃO DO <i>COACHING</i> NO SETOR PÚBLICO.....	45
A proposta de <i>coaching</i> na carreira de EPPGG e a prática no governo federal dos Estados Unidos da América.....	45
A carreira de EPPGG	45
A proposta de <i>coaching</i> na carreira de EPPGG	48
Metodologia <i>coaching</i> na formulação de orientações.....	49
A experiência do governo federal dos Estados Unidos da América com coaching	55
Metodologia	63
Resultados	64
Conclusão.....	68
Referências.....	71

Lista de Tabelas e Figuras

Quadro 1. Resumo das propostas da Reforma do Estado para recursos humanos. Brasil, 1998.....	13
Tabela 1. Remuneração média no setor público federal e funções correlatas no mercado. Brasil, 1998.	16
Tabela 2. Evolução do número de cargos no setor público. Brasil, 1995-1998.	19
Tabela 3. Participação percentual de empregados entre 18 e 65 anos no mercado de trabalho formal segundo setor de atividade. Brasil, 1993-1999.	21
Tabela 4. Evolução do salário médio real segundo setor de atividade. Brasil, 1993-1999.	24
Tabela 5. Evolução da remuneração média dos servidores ativos da União segundo poder. Brasil, 1995-1999.	24
Tabela 6. Ingressos por concurso público no serviço público federal segundo nível de escolaridade. Brasil, 1995-2001.	25
Tabela 7. Ingressos por contratação por tempo determinado no serviço público federal segundo nível de escolaridade. Brasil, 1995-2001.	25
Quadro 2. As cinco alavancas, estratégias e abordagens de reinvenção do governo.	30
Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow.	40
Figura 2. As quatro perspectivas do <i>coaching</i>	41
Quadro 3. Resumo das possíveis aplicações do <i>coaching</i> no contexto pós Reforma do Estado.....	44
Figura 3. Orientações para formação e capacitação continuada do EPPGG.	50
Quadro 4. Visão geral dos processos integrantes da Proposta de Formação e Capacitação Continuada do EPPGG.	52
Quadro 5. Comparação das características do <i>coaching</i> no governo federal brasileiro e no governo federal norteamericano.	67

Resumo

Maisa Miotto. ***Coaching* no setor público: A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos.** São Paulo, 2011.

O presente trabalho constitui é um estudo da aplicação da metodologia *coaching* no governo federal brasileiro, a partir da análise da proposta de carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). A Reforma do Estado conduzida durante a década de 1990 foi um marco de mudanças significativas para questões relativas aos recursos humanos no setor público brasileiro, promovendo ações direcionadas à implantação de uma administração pública gerencial no país. No entanto, restaram lacunas que devem ser preenchidas, de forma que os recursos humanos sob a gestão pública sejam passíveis possam de adaptação às mudanças e aquisição de competências para uma atuação flexível e eficiente. O *coaching* surge como uma metodologia que busca auxiliar os líderes no governo federal brasileiro a alcançar melhores indicadores de formação e produtividade dos recursos humanos no setor público em nível federal. Analisaram-se comparativamente os parâmetros da proposta de *coaching* descritos na carreira de EPPGG e as aplicações realizadas no governo federal dos Estados Unidos da América.

Palavras-chave: recursos humanos, carreira, gestão de políticas públicas, governo federal, *coaching*.

Introdução

O presente trabalho analisa a aplicação da metodologia *coaching* no setor público, especificamente no governo federal brasileiro. Buscou-se demonstrar formas de aplicação do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento de lideranças para atuação em contextos de mudança, a partir da análise da proposta existente para carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) no Brasil em comparação aos modelos de aplicação identificados no governo federal dos Estados Unidos da América.

A carreira de EPPGG foi criada no Brasil em 1989, tendo como intuito formar servidores públicos capacitados à atuação no núcleo estratégico do governo e à disseminação das mudanças propostas pela Reforma do Estado. A formação da carreira apresenta um caráter generalista, ou seja, é baseada na busca de um profissional capaz de atuar tecnicamente no tratamento de questões relacionadas a políticas públicas em qualquer área temática. Assim, constitui-se como uma carreira transversal, sendo que o servidor público contratado não necessariamente atua no âmbito de seu órgão contratante.

Ao longo dos últimos anos, a formação da carreira tem sido adaptada às novas demandas sociais, contemplando a busca pela concepção de um profissional caracterizado por flexibilidade frente ao contexto de atuação, em contraposição à ideia errônea de formação de profissionais que dominem conhecimentos em múltiplas áreas de atuação. É necessário formar profissionais com capacidade analítica suficiente para adaptar-se às mudanças constantes nas demandas da sociedade, que apresente autonomia suficiente à tomada de decisão tecnicamente embasada em diferentes áreas de políticas públicas.

Em 2009, a Secretaria do Planejamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou as “Orientações para a Formação e a Capacitação Continuada do EPPGG”, que consiste em uma proposta de reformulação do curso de formação inicial e continuada do servidor público na carreira. Tais orientações têm como objetivo a condução do processo de treinamento do funcionário público alocado à carreira federal em gestão de políticas públicas.

O *coaching* torna-se um fio condutor da formação da carreira: desde a formação inicial, o servidor deve ser auxiliado pelo *coach* a analisar suas competências e selecionar as aptidões que devem ser desenvolvidas para contribuir continuamente na carreira. Durante o estágio probatório do servidor, a metodologia *coaching* é sugerida como instrumento de auxílio no processo de ambientação do profissional formado ao seu contexto de atuação.

O *coaching* é sugerido, também, como ferramenta de formação complementar dos servidores, ou seja, como método de acompanhamento posterior ao estágio probatório, buscando estimular o profissional a refletir sobre sua carreira.

De forma quase simultânea à Reforma do Estado no Brasil, ocorria o processo de Reinvenção do Governo nos Estados Unidos da América em 1995. Similarmente ao movimento da Reforma do Estado, a Reinvenção do Governo norteamericana promoveu cortes de despesas governamentais e mudanças na política de recursos humanos no setor público. A prática do *coaching* foi aplicada pelo governo federal norteamericano, de forma a preparar líderes para atuação em contextos de mudança, assim como para preparação de lideranças para sucessão e novas estratégias organizacionais. Os resultados obtidos no modelo norteamericano e a comparação com a proposta brasileira na carreira de EPPGG mostram que a metodologia *coaching* apresenta potencial para aplicação no setor público brasileiro.

A escolha do tema foi impulsionada pela constatação de ausência de propostas no Plano Diretor da Reforma do Estado, especificamente na Nova Política de Recursos Humanos, no que tange à promoção de transformação da cultura organizacional das instituições do governo federal brasileiro em um momento de significativas mudanças aos recursos humanos no setor público nacional. A carência de ações tem resultado em conflitos internos, gerados pelo confronto entre propostas alinhadas ao novo modelo de administração gerencial em face de um corpo funcional sem preparo para operacionalização de tais propostas. O *coaching* torna-se, assim, metodologia alternativa para preparação de líderes à gestão das informações necessárias no contexto de mudança, capacitados à introdução de estímulos para motivação de sua equipe.

O principal objetivo do trabalho é apresentar as características do *coaching* como metodologia válida ao desenvolvimento de lideranças no governo federal brasileiro, a partir de um diagnóstico geral dos recursos humanos no setor público brasileiro. Buscou-se descrever a proposta delineada na carreira de EPPGG e, simultaneamente, apresentar um modelo de utilização do *coaching* no setor público a partir do exemplo de aplicação empregado no governo federal norteamericano.

O trabalho foi dividido em sete capítulos, além da presente introdução. O primeiro capítulo apresenta uma análise da Nova Política de Recursos Humanos como parte do contexto do Plano Diretor da Reforma do Estado conduzido em 1995.

O segundo capítulo realiza uma análise dos impactos na Reforma do Estado em termos de política de recursos humanos no setor público brasileiro, a partir de dados obtidos nos anos subsequentes à implantação da reforma.

O terceiro capítulo descreve os conceitos de reinvenção do governo e *coaching*, buscando estabelecer a conexão entre ambas as teorias. No quarto capítulo, é apresentada a experiência norteamericana de aplicação do *coaching* no âmbito do governo federal. O quinto capítulo apresenta os métodos utilizados no presente trabalho para realização da análise comparativa proposta. Finalmente, o sexto capítulo apresenta como resultado uma síntese comparativa dos parâmetros estabelecidos ao *coaching* no Brasil, a partir da proposta de carreira de EPPGG em nível federal, em relação ao modelo norteamericano. O sétimo capítulo condensa as conclusões da análise comparativa empreendida a partir do material apresentado.

PARTE 1. ASPECTOS TEÓRICOS DA REFORMA DO ESTADO

A transformação dos recursos humanos no setor público pela Reforma do Estado

A Reforma do Estado proposta pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) baseia-se na concepção de que recursos humanos no setor público constituem uma ferramenta de transformação do Estado. Em 1995, o MARE iniciou modificações no aparelho do Estado, visando ajuste fiscal e substituição do modelo burocrático de administração pelo modelo gerencial. Significativa parte do orçamento público era direcionada à remuneração de pessoal, demonstrando a importância em destinar maior atenção à formação dos recursos humanos no setor público brasileiro.

Assim, a Reforma do Estado deveria carrear, no bojo das transformações propostas ao papel do governo, um conjunto de medidas para promover a capacitação dos recursos humanos no setor público, tendo em vista que tais práticas constituem um elemento transformador em duas dimensões: por um lado, impactam nas contas públicas a partir do dispêndio em pessoal; por outro lado, alteram as relações entre sociedade e setor público à medida que modificam as práticas na administração pública.

Promover a transformação dos recursos humanos por meio da reforma significa modificar a estrutura, a atuação e as relações que permeiam a organização dos servidores ao adotar novas diretrizes que alteram desde as ferramentas de contratação até a formação continuada de servidores.

As propostas presentes na Reforma do Estado, estabelecidas a partir do Plano Diretor, devem ser analisadas a partir de dados observados nos anos subsequentes à sua implantação, no que tange aos indicadores relativos à política de recursos humanos no setor público federal brasileiro. Nas próximas seções, buscou-se analisar os padrões propostos na idealização da Reforma em contraposição às ações efetivamente implementadas.

A Nova Política de Recursos Humanos no setor público brasileiro

A Reforma do Estado no Brasil foi formulada em um contexto mundial de crescente competição por recursos financeiros e rápida evolução nos processos de trabalho pela incorporação de inovações tecnológicas, que impunham pressões pela adaptação das instituições públicas. A concepção de sociedade como cliente do Estado, que deveria posicionar-se como fornecedor de políticas públicas que atendessem às demandas de uma

sociedade sem constante transformação ocorreu poucos anos após o processo de redemocratização do país e aprovação da Constituição Federal de 1988.

O desejo pela participação social e a pressão popular pela concretização de seus direitos sociais e políticos, associados ao desenvolvimento das tecnologias da informação, favoreciam a ampla circulação de informações, favorecendo o processo de constante mutação das demandas da sociedade.

No contexto da Reforma do Estado, a administração gerencial (*new public management*) é a resposta para tais demandas, pois busca implementar a flexibilidade necessária à adaptação do governo no contexto internacional competitivo, assim como frente às demandas sociais e mudanças constantes.

“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. 1998:8).

A Nova Política de Recursos Humanos, parte do Plano Diretor no âmbito do processo de Reforma do Estado, propôs diretrizes para promover a modificação identificada por Levy *et al.* (1998) como reestruturação de carreiras. O intuito da Nova Política de Recursos Humanos era colocar em prática a administração gerencial e tornar a estrutura do Estado condizente com as demandas sociais.

Uma visão geral do processo de reestruturação de carreiras

A operacionalização de um Estado com menor ênfase burocrática implica em presença de profissionais preparados para atuar de forma flexível, assim como uma estrutura organizacional de maior mobilidade, agilidade e autonomia. No contexto da Reforma do Estado, além de revisar processos (estrutura), seria necessário criar um quadro de profissionais preparados a desempenhar papéis de liderança e equipe, assim como diminuir gastos públicos e promover maior participação da sociedade.

“Estará sendo recuperada a autonomia de gestão e o dinamismo necessários a prestação de serviços estatais, refreados pelas tendências burocratizantes que se verificam ao longo dos anos 80” (Fernandes 1998:35).

A reestruturação de carreiras buscou modificar os quadros de pessoal do setor público brasileiro considerando tais critérios. No que tange à redução dos gastos públicos, a Nova Política de Recursos Humanos buscou estabelecer prioridades, selecionando atividades prioritárias de atuação exclusiva do Estado: o núcleo estratégico foi designado como foco de carreiras a serem mantidas e redesenhadas, tendo em vista seu papel no desenvolvimento e avaliação de políticas públicas, gerenciamento de serviços e modelagem da administração pública.

Carreiras fora do enquadramento no parâmetro estabelecido, correspondentes a cargos operacionais, foram publicizadas ou privatizadas, assim como serviços que poderiam ser delegados à sociedade civil organizada. Assim, garantia-se maior participação social e flexibilidade para contratação e remanejamento de profissionais que exerciam funções fora do escopo de exclusividade de atuação do Estado:

“Os servidores públicos e portanto integrantes de carreiras de Estado, serão apenas aqueles cujas atividades estão voltadas para as atividades exclusivas de Estado relacionadas com a formulação, controle e aplicação de políticas públicas e com a realização de atividades que pressupõe poder do Estado” (Levy et al. 1998:12).

Além da participação social e remanejamento de cargos operacionais, a publicização também teve a função de auxiliar o governo a manter o foco na qualidade das carreiras exclusivas.

“O objetivo é permitir que a administração direcione claramente as suas áreas de atuação, executando com competência somente aquilo que é específico” (Fernandes 1998:46).

Redesenhar as carreiras que permaneceram significou modificar desde a maneira de ingresso no setor público até a utilização de capacitações contínuas, passando pela reformulação das remunerações e avaliação de desempenho sistemática (Quadro 1). Levy et al. (1998) descreve pontos críticos à reestruturação das carreiras no setor público, visando preparar profissionais ao novo modelo de administração proposto.

Quadro 1. Resumo das propostas da Reforma do Estado para recursos humanos. Brasil, 1998.

Proposta	Objetivo	Administração Gerencial
Promover concursos anuais	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar <i>gap</i> cultural entre a gerações de servidores; - Menor defasagem em relação os servidores que se aposentam; - Planejamento real das carreiras e cargos de acordo com as metas do ano. 	Profissionais com funções interligadas as metas anuais e em sintonia com a cultura organizacional, garantindo maior integração.
Reorganização dos cargos e carreiras	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir as carreiras não permanentes, que requerem desnecessariamente recursos do Estado; - Distribuir funções e serviços para a nova forma de propriedade, a pública não estatal; - Aumentar as funções por cargo, desenvolvendo perfis generalistas; - Criar carreias voltadas para demandas atuais, como as do núcleo estratégico. 	As funções generalistas fazem com que os servidores façam parte do processo de maneira macro, e não sejam restritos as suas funções. Assim também estarão mais felizes para as modificações recorrentes.
Revisão das remunerações	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar cargos de nível superior, tornando a remuneração competitiva com o mercado; - Equilibrar as remunerações de acordo com as necessidades de cada órgão e cargo; - Atrair as gratificações a avaliação de desempenho. 	Tornar os salários públicos competitivos com o mercado, sobretudo nas funções de nível superior, é garantir que será possível atrair profissionais com o perfil exigido: flexível, dinâmico e responsável na busca por resultados.
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o planejamento e o estabelecimento de metas para cada função por parte dos gestores; - Estimular o engajamento dos servidores para alcançar objetivos através das gratificações atreladas a avaliação; - Possuir instrumento de mensuração de resultados para as metas estabelecidas bem como para as capacitações e formações pelas quais o servidor possa ter passado. 	A avaliação de desempenho é uma ferramenta que possibilita que cada servidor entenda sua parte no processo, já que pressupõe o estabelecimento de metas, e estimula o feedback ao final do ciclo, para que o desempenho possa ser diagnosticado e atitudes possam ser tomadas de maneira colaborativa.
Capacitações e formações	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a qualificação de servidores que ingressão na carreira; - Aprendizado contínuo com capacitações periódicas; - Moldar o novo perfil de servidor, adaptado para as mudanças que virão com a Reforma. 	As capacitações garantem valorização aos servidores que ingressão na carreira, pois permite que estejam sempre atualizados com as suas funções. Também são capazes de comunicar valores, metas e visões para formar equipes coesas.

Fonte: MARE (1998).

A nova política de concursos: Mudança nas regras para ingresso no serviço público

Os processos seletivos para funcionalismo público são submetidos a um cronograma anual de contratações, seguindo uma previsão de profissionais necessários, a priorização de órgãos com maior demanda, os perfis desejados para contratação, assim como os prazos de validade e a quantidade de vagas para cada concurso.

“Com a previsão anual de concursos o gerente passa a saber de antemão os quantitativos adicionais de pessoal com que poderá contar e pode planejar a distribuição das tarefas, bem como os gastos adicionais com pessoal” (Levy et al. 1998:15).

Em contraposição às práticas anteriormente adotadas, há modificações significativas, pois os concursos eram realizados de maneira esporádica, sem considerar um perfil específico de profissional. A ausência de planejamento resultava em contratações nas quais o servidor público assumia funções diferentes das inicialmente previstas no concurso, podendo ser efetivado em uma função à qual não apresentasse aderência ou habilidades.

As flutuações nos prazos de concursos e contratações geravam defasagem no quadro de pessoal, dada saída de servidores aposentados ou óbito, sem data prevista para substituição. Adicionalmente, o ingresso de novos servidores com significativas defasagens temporais gerava choques culturais e funcionais entre servidores de faixas etárias distintas, afetando o relacionamento e motivação do corpo funcional.

“Os servidores aposentavam-se e levavam consigo toda a experiência acumulada, sem ter a quem transferi-la, em decorrência do longo espaço de tempo que se passava entre um concurso e outro” (Levy et al. 1998:16).

A continuidade no desenvolvimento das políticas públicas e programas era comprometida pela ausência de equipes de trabalho que atuassem de forma constante nos processos.

“Historicamente, os concursos de ingresso no setor público foram irregulares – alternavam-se períodos de ‘grandes concursos’ (com muitas vagas, de uma só vez) seguidos de longos períodos sem contratação; isto

tendeu a provocar gaps entre gerações, dificultando até mesmo a continuidade de políticas públicas” (Pacheco 2002:92).

A nova política dos cargos e carreiras: Reorganização das funções

Diversas carreiras tiveram revisão de atribuições revisadas para atender às novas demandas gerenciais, que eram baseadas em flexibilidade e autonomia em relação às funções desempenhadas durante a administração burocrática.

Em termos de flexibilidade, cada cargo deveria executar várias atividades diferentes, adaptando-as caso necessário. Em termos de autonomia, os servidores deveriam ser capazes de realizar tomada de decisão sem necessariamente submeter ao aval de outros, simplificando processos nas organizações públicas para reduzir a participação de diversos níveis hierárquicos e fortalecer o poder de decisão em cada cargo. Tais atribuições amplas também visavam o ajuste fiscal no futuro, pois um servidor capaz de assumir maior número de funções tornaria desnecessárias algumas carreiras, reduzindo gastos com pessoal no governo federal.

“Tal medida irá permitir, futuramente, a redução do número de carreiras civis do Estado para algo em torno de cinco: os diplomatas, os fiscais, os administradores civis, os procuradores e os policiais” (Levy et al. 1998:17).

Fernandes (1998) descreve cinco carreiras básicas que deveriam permanecer no setor público: *“advocacia, diplomacia, políticas públicas, polícia e fiscalização”* (Fernandes 1998:36). A formação de um perfil generalista das funções públicas baseou-se no agrupamento de cargos similares e extinção de cargos desnecessários devido à especificidade das atividades desempenhadas, que poderiam ser terceirizadas ou publicizadas.

Assim, a terceirização tornou-se uma saída para extinção de cargos cujas funções raramente eram requisitadas ou não representavam funções exclusivas, como, por exemplo, serviços de limpeza, recepção e informática.

“Além da reorganização modernização da estrutura de cargos, estão sendo extintos os cargos cujas competências e perfis estejam obsoletos ou se prestem a terceirização.” (Fernandes 1998:45).

Promover a reorganização das funções, no entanto, exigiria um esforço adicional da Reforma do Estado, pois a reestruturação legal e cultural das instituições públicas deveria lidar com entraves constitucionais e uma cultura burocrática enraizada.

“Sabia-se que a agenda da reforma seria longa – tanto em função da rigidez constitucional que vedava a demissão de servidores e garantia a estabilidade plena, quanto por se tratar de uma profunda mudança cultural” (Pacheco 2002:80).

A nova política remuneratória: Revisão dos salários

Havia a necessidade de diminuir as disparidades entre a remuneração do setor público e setor privado, sobretudo em cargos de nível superior, de forma a tornar o funcionalismo público atraente a profissionais qualificados (Tabela 1). Outros pontos importantes foram a criação de gratificações atreladas às avaliações de desempenho, a revisão geral das remunerações pela correção monetária do período e a readequação das remunerações segundo um patamar médio entre cargos dos três poderes (legislativo, executivo e judiciário).

Tabela 1. Remuneração média no setor público federal e funções correlatas no mercado. Brasil, 1998.

Cargo	Governo	Mercado	Cargo
Diretor - DAS 5	1.467,35	5.351,00	Gerente de Controle - Empresa de grande porte
Presidente - DAS 6	1.617,54	9.044,00	Diretor Administrativo - Empresa de grande porte
Secretário - Executivo	1.701,44	10.535,00	Vice-presidente - Empresa de grande porte
Ministro de Estado	3.138,51	14.948,00	Diretor-presidente - Empresa de grande porte

Fonte: MARE (1998), Folha de São Paulo (1994).

A nova política de avaliação de desempenho: Busca por resultados

As gratificações atreladas ao desempenho seriam um instrumento de responsabilização e estabelecimento de objetivos e metas definidas no setor público. No sistema burocrático anteriormente vigente, a complexidade da cadeia de procedimentos realizados por um servidor público tornava o processo administrativo dependente de diversos funcionários, o que impedia a atribuição de resultados a um indivíduo.

A avaliação de desempenho individual busca atribuir responsabilidades de cada ator no processo, apresentando os resultados de cada funcionário e o *feedback* das atividades desempenhadas. O processo de avaliação deveria ser baseado em critérios e indicadores que

traduzem objetivos, metas e resultados do setor público; tornando-se útil ao funcionário, que conhece o papel a desempenhar, assim como ao gestor, que pode planejar as atividades dos funcionários e analisar resultados tangíveis. As gratificações atreladas ao desempenho garantem o interesse mútuo na aplicação das avaliações.

“Com a instituição das gratificações de desempenho, foi possível um avanço no sentido do reposicionamento em bases mais competitivas, das remunerações dessas categorias, trazendo reflexos positivos” (Fernandes 1998:38).

A nova política de capacitações: Desenvolvimento de servidores

A transformação dos processos de atuação, gerenciamento e fornecimento de serviços pelos recursos humanos deveria ser baseada em modificações estruturais e institucionais, transformando o conteúdo (missão, visão e estratégia) de formação dos servidores públicos.

A busca por formação e capacitação dos atores no serviço público deveria atender às necessidades da administração pública gerencial, garantindo eficiência e eficácia no desempenho das funções atribuídas. Além da avaliação de desempenho, que busca responsabilizar e garantir que a integração entre cargos na estrutura pública, torna-se papel do Estado investir na formação de servidores capacitados à atuação integrada.

“O Estado, assim como qualquer organização contemporânea, demanda uma permanente capacidade de inovação, em lapsos de tempo cada vez mais curtos, exigindo para tanto uma aproximação muito maior entre os diferentes níveis hierárquicos e setores” (Levy et al. 1998:34).

A capacitação e a formação de servidores públicos deveriam moldar os funcionários ao perfil gerencial generalista exigido pelo processo de Reforma do Estado. O profissional também deve ser capaz de dialogar e interagir com diferentes atores envolvidos em um processo, pois as funções do núcleo estratégico ligadas às políticas públicas exigem servidores capazes de lidar de forma integrada ao longo do processo, desde o desenvolvimento até a avaliação.

“A gestão dessas organizações exige que sejam conduzidas por administradores públicos dotados de capacidade de promover mudanças,

que gerenciem com competência seus recursos financeiros, informacionais e principalmente humanos” (Levy et al. 1998:35).

Tais exigências eram imprescindíveis ao nível de liderança necessário para atuação no núcleo estratégico, que deve garantir a difusão de mudanças na equipe e estimular os demais servidores a incorporar as características necessárias ao novo modelo de administração. “*O perfil de liderança dessas instituições [...] deve compor conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança” (Levy et al. 1998:36).*

A proposta inicial previa a realização de capacitações no ingresso do servidor à carreira, sendo oferecidas de maneira continuada para garantir seu progresso. Adicionalmente, a formação deveria obedecer às particularidades de cada cargo, como formações específicas para gerentes, por exemplo, no denominado *Action Learning* mencionado por Levy et al. (1998), um processo de treinamento que estimula o aprendizado por meio da experiência.

“As atividades de capacitação poderão compreender não somente o acompanhamento de cursos, seminários e congressos mas, também, atividades não convencionais, tais como treinamento em serviço e grupos de estudo” (Fernandes 1998:44).

Primeiros passos na implantação da Nova Política de Recursos Humanos

Algumas ações estruturadas na Reforma do Estado em 1995 foram implantadas ao longo dos anos seguintes para concretizar as propostas do Plano Diretor. A ação de reestruturação das carreiras compreendeu a definição de perfis generalistas para grande parte dos cargos, a criação de novas carreiras que condiziam com demandas do momento, a extinção de cargos por meio de medida provisória e a redefinição de cargos que foram mantidos (Tabela 2).

“Entre as ações voltadas para a racionalização da estrutura de atividades auxiliares pode ser destacado o reagrupamento de diversos cargos [...] e a extinção de cargos cujas atribuições não são necessárias de forma permanente” (Levy et al. 1998:43).

Tabela 2. Evolução do número de cargos no setor público. Brasil, 1995-1998.

Ano	1995	1996	1997	1998*
Cargos	4.925	3.800	3.800	1.135

Fonte: MARE (1998).

Obs.: (*) Até fevereiro de 1998.

Segundo Levy *et al.* (1998) as ações para colocar a Reforma do Estado em prática foram:

- Ação de reorganização das remunerações: promovida pelo estabelecimento de gratificações ligadas ao desempenho, utilizando uma regra de ajuste que deveria tornar as remunerações condizentes aos cargos, respeitando a necessidade e a realidade de cada órgão;
- Ação de modificação das regras de ingresso no serviço público: realizada pela definição de política de contratação anual a partir da condução de concursos periódicos, direcionados principalmente às funções do núcleo estratégico relacionadas às políticas públicas;
- Ação de capacitação e formação: formada a partir da Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, *“compreendendo diretrizes, mecanismos para coordenação e avaliação das ações de treinamento, bem como os recursos financeiros necessários”* (Fernandes 1998:44) e garantindo periodicidade das iniciativas para cargos de liderança e funções auxiliares. A Escola Nacional dos

Administradores Públicos (ENAP) passou a implementar capacitações de formação oferecidas antes do ingresso no serviço público, como uma fase para aprovação no concurso, e capacitações continuadas ao longo da carreira do servidor.

É importante ressaltar que, além das ações pontuais que visavam modificar as estruturas das carreiras e remunerações, uma ação de cunho subjetivo seria necessária: a modificação da cultura dos profissionais do setor público no momento da Reforma do Estado. Tal mudança, relacionada a valores e visão do trabalho, também era fundamental para implantação da *new public management*: “A reforma do aparelho do Estado depende do comprometimento dos escalões gerenciais com as mudanças em andamento” (Fernandes 1998:38).

Os efeitos pós-Reforma do Estado

Na presente seção, buscou-se analisar as ações efetivamente implantadas nos anos subsequentes à Reforma do Estado de 1995, entre as propostas que constavam na Nova Política de Recursos Humanos. É possível realizar o acompanhamento das mudanças realizadas nos quadros do funcionalismo público ao longo dos últimos quinze anos no governo federal brasileiro, tais como: alteração de remunerações e modificação de carreiras. No entanto, ainda não estão disponíveis dados da Nova Política de Recursos Humanos para período recente, ainda em fase de apuração e consolidação. A seguir, são apresentados dados obtidos, em formato similar ao adotado na seção anterior para expor as propostas de cargos e carreiras, remuneração, concursos e capacitação.

Efeitos da nova política de cargos e carreiras

Segundo Pacheco (2002), até o ano 2000, a meta de redução dos cargos públicos federais estava em pleno andamento, sendo 12% dos cargos reduzidos. A redução dos cargos federais manteve ritmo similar à redução nos cargos estaduais, no entanto, os cargos municipais apresentaram elevação de 19% no mesmo período. Tal tendência pode ser resultado da necessidade de descentralização administrativa, promovida a partir da Constituição Federal de 1988.

A participação dos empregos no setor público em relação aos empregos formais na economia brasileira também apresentou redução no período, traduzindo determinado grau de sucesso da Nova Política de Recursos Humanos na redução de gastos com pessoal (Tabela 3).

Tabela 3. Participação percentual de empregados entre 18 e 65 anos no mercado de trabalho formal segundo setor de atividade. Brasil, 1993-1999.

Setor	1993	1996	1999
Privado	72,9	74,5	75,5
Público	27,1	25,5	24,5
Federal	5,5	5,1	4,4
Estadual	12,7	11,4	10,3
Municipal	9,0	9,0	9,7
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Marconi (2001).

A gestão de carreiras também obteve apoio de um instrumento legal precursor do Plano Diretor: a Emenda Constitucional 19/1998, que definiu questões relativas à estabilidade das carreiras. A Constituição Federal de 1988 garantia estabilidade inclusive aos servidores em regime de contratação sob Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), assim, os funcionários públicos estavam resguardados da possibilidade de demissão até a aposentadoria. A Emenda Constitucional 19/98 instituiu maior flexibilidade quanto à possibilidade de demissão.

“O servidor passaria a ser passível de demissão não apenas em casos de falta grave, mas também por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal” (Pacheco 2002:91).

A partir da possibilidade de demissão, há maior credibilidade na avaliação de desempenho, estimulando a seleção de perfis de servidores que buscam resultados, conforme idealizado pela administração pública gerencial.

Outro instrumento legal foi a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), instituída em 04 de maio de 2000, que estabeleceu limites de dispêndio com recursos humanos nos três níveis de governo do setor público.

“Dada a autonomia dos poderes, antes da LRF era muito difícil fazer com que a redução de despesas com pessoal não recaísse apenas sobre o executivo – cuja margem de ação fica restrita aos servidores ativos” (Pacheco 2002:92).

Assim, a nova política de recursos humanos estabelecida pelo Plano Diretor da Reforma do Estado conseguiu efetivamente reduzir o número de servidores federais por meio de dispositivos legais que possibilitaram a diminuição do quadro funcional. No entanto, os

resultados em longo prazo conduzem a questionamentos quanto às conseqüências de tais medidas ao governo atual. Relatório recente da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) denominado “*Avaliação da Gestão dos Recursos no Governo - Brasil 2010 - Governo federal*” compara a atual situação dos recursos humanos no setor público brasileiro em relação aos demais países membros da organização, indicando que a redução de funcionários apresentou conseqüências negativas, pois enfraqueceu o governo federal no momento da reestruturação administrativa sem efetivamente reduzir gastos com servidores contratados.

“O total de servidores públicos (governo federal, estadual e municipal) no Brasil é bastante limitado em termos de tamanho, (11-12% incluindo empresas estatais) em comparação com os países membros da OECD (22% em média), entretanto é mais caro para a economia (12% do PIB, um pouco acima da média da OECD, e 28% de todos os custos de remuneração do conjunto de servidores da economia brasileira)” (OECD 2010:14).

“Algumas áreas da administração ainda estão se recuperando dos cortes de pessoal passados. Embora o recrutamento tenha sido retomado pelo governo Lula, a capacidade dos ministérios é bastante desigual, com alguns ainda necessitando construir a base de competências” (OECD 2010:300)

Efeitos da nova política de remuneração

As mudanças propostas pela Nova Política de Recursos Humanos visavam valorizar as remunerações de cargos com nível superior e igualar as remunerações de cargos operacionais, de forma a diminuir diferenças referentes à remuneração existentes entre o setor público e o setor privado brasileiro. A solução para cargos operacionais foi terceirização e publicização, assim, não coube diretamente ao Estado conduzir tais providências, pois as funções tornaram-se responsabilidade das empresas e organizações contratantes. No caso dos cargos pertencentes às funções exclusivas do Estado, a solução foi equiparar remunerações ao setor privado, revisando a remuneração de carreiras estruturadas com reajustes que alcançaram 200%, segundo Pacheco (2002).

O aumento da amplitude dos salários das carreiras foi outra maneira para atrair perfis profissionais desejados via remuneração, elevando a diferença entre o salário inicial e o salário final das carreiras, apresentando uma perspectiva de progressão profissional. No caso

dos cargos que estavam fora das carreiras estruturadas e constituíam parte do Plano de Carreiras e Cargos (PCC), a maneira para equiparação de salários ao setor privado foi atribuir gratificações relacionadas à complexidade do trabalho, desempenho individual e institucional. A medida de reajuste por gratificações teve resistências por parte dos sindicatos e sociedade, que analisavam a ação como ausência de reajuste efetivo nos salários.

“trata-se na verdade de uma nova política remuneratória, condizente com as diretrizes de alteração na esfera federal, e compatível com as restrições impostas pelo ajuste fiscal” (Pacheco 2002:96).

No entanto, a evolução da incorporação das gratificações na remuneração dos servidores públicos perdeu o sentido de recompensa por mérito, já que a incorporação ocorre de forma quase automática.

“Apesar das melhorias significativas recentes na avaliação de desempenho pessoal, os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo seu significado inicial de recompensa ao desempenho excepcional” (OECD 2010:12).

O fenômeno ocorreu devido à falha no sistema de avaliações de desempenho, que não foi implantado e supervisionado nos órgãos públicos, tendo em vista a ausência de seleção prévia dos servidores por competências na avaliação e a falta de estrutura administrativa e profissional para lidar com o instrumento de avaliação.

“Os esforços anteriores para introduzir a orientação por desempenho na gestão dos recursos humanos deixaram um legado de remuneração e avaliação por desempenho que não funciona como previsto, dado que a remuneração por desempenho não está ligada ao desempenho e a implantação das avaliações de desempenho é muito desigual” (OECD 2010:300).

Algumas distorções permaneceram mesmo após os reajustes salariais: as remunerações em âmbito municipal também tiveram aumento, no entanto, permaneceram com nível inicial baixo e as remunerações relativas ao poder judiciário e ao poder legislativo continuaram com remunerações acima das remunerações do poder executivo (Tabelas 4 e 5).

Tabela 4. Evolução do salário médio real segundo setor de atividade. Brasil, 1993-1999.

Setor	1993	1996	1999
Privado	454	562	527
Público	816	1.001	990
Federal	1.440	1.512	1.598
Estadual	783	1.029	1.038
Municipal	395	607	598

Fonte: Marconi (2001). Valores em reais de setembro de 1999 (Deflator INPC).

Tabela 5. Evolução da remuneração média dos servidores ativos da União segundo poder. Brasil, 1995-1999.

Poder	1995	1996	1997	1998	1999
Executivo	2.031	1.925	1.944	1.764	2.233
Legislativo	4.855	4.967	5.161	5.111	5.131
Judiciário	3.390	3.029	3.479	4.384	4.023

Fonte: MP – Boletim Estatístico de Pessoal, n.56, dez./2001. Valores em reais (Base: dezembro de 1997).

Além dos reajustes para servidores ativos, a Nova Política de Recursos Humanos estabeleceu metas para reajustes de aposentadoria e pensão de servidores públicos. As aposentadorias e pensões representavam um fator agravante à crise fiscal, pois havia aposentadoria precoce de servidores públicos (55 anos), obtendo aposentadoria integral e ainda recebendo os aumentos salariais conferidos aos servidores ativos. O Plano Diretor estabeleceu a redução progressiva das regalias, no entanto, a redução dos benefícios previdenciários não tem ocorrido de maneira igualitária no país: *“pouco se avançou na reforma das aposentadorias do setor público”* (Pacheco 2002:90).

Efeitos da nova política de ingresso no serviço público

A contratação periódica de novos servidores foi uma proposta da Nova Política de Recursos Humanos para garantir a renovação constante do quadro de funcionários e modificar o perfil profissional dos servidores, que até a Reforma do Estado era composto por profissionais sem nível superior. Nos dois quesitos, a proposta da Nova Política de Recursos Humanos foi cumprida, pois a agenda de concursos anuais foi concretizada a partir de 1995 e os perfis profissionais foram selecionados segundo a demanda da administração pública gerencial, ou seja, profissionais qualificados com curso superior (Tabela 6).

Tabela 6. Ingressos por concurso público no serviço público federal segundo nível de escolaridade. Brasil, 1995-2001.

Nível do cargo	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total	
								n	%
Superior	7.709	6.039	6.574	5.861	1.937	1.348	621	30.359	58,9
Intermediário	10.097	3.251	2.387	1.879	988	176	39	18.817	36,5
Auxiliar	1.869	367	94	75	2	-	-	2.047	4,6
Total	19.675	9.927	9.055	7.815	2.927	1.524	640	51.583	100,0

Fonte: MP – Boletim Estatístico de Pessoal, n.77, ago./2002.

Os novos concursos também promoveram a diversificação do regime de contratação, denominado ingresso por tempo indeterminado, regulamentado pelo regime CLT, que disponibilizavam cargos com menos regalias, representando menor volume de gastos ao governo (Tabela 7).

Tabela 7. Ingressos por contratação por tempo determinado no serviço público federal segundo nível de escolaridade. Brasil, 1995-2001.

Nível do cargo	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total	
								N	%
Superior	5.351	7.687	7.248	5.821	5.056	7.045	5.965	44.173	76,4
Intermediário	1	118	1.416	1.508	932	2.109	2.464	8.548	14,8
Auxiliar	9	102	-	3	-	-	-	114	0,2
Outro	107	866	844	345	637	611	1.564	4.974	8,6
Total	5.468	8.773	9.508	7.677	6.625	9.765	9.993	57.809	100,0

Fonte: MP – Boletim Estatístico de Pessoal, n.66, out./2001.

Os concursos passam a ter prazo de validade e possibilidade de invalidação das listas de espera: os candidatos classificados só podem ser nomeados até dois anos após a realização do concurso, com possibilidade de prorrogação de até dois anos. Assim, os “concursos em massa”, que davam margem ao ingresso de candidatos que poderiam ser qualificados para ocupação do cargo, foram extintos.

“A consequência acabava sendo a de admitir pessoas que já não tinham o mesmo interesse de ingressar no serviço público, assim o fazendo muito mais por conveniência do que por opção profissional” (Pacheco 2002:92).

No entanto, há necessidade de revisão qualitativa das modificações no processo seletivo no setor público, pois os critérios, o formato do processo e a avaliação devem possibilitar contato aspectos além das competências acadêmicas e conhecimentos gerais.

“É altamente recomendável que o governo federal comece a mover-se além do recrutamento de pessoal apenas por meio de testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos, principalmente para os cargos mais qualificados” (OECD 2010:13).

Efeitos da nova política de capacitação

A aprovação da Política Nacional de Capacitação, em 1998, possibilitou a sistematização e normatização de iniciativas propostas para administração direta federal em 1995: *“O decreto introduziu a noção de públicos-alvo prioritários, e ainda uma visão gerencial da capacitação” (Pacheco 2002:94).* A capacitação como estratégia gerencial apresentava como objetivo o incentivo ao interesse da organização pela formação do servidor, sistematicamente em busca de melhores resultados.

“Essa nova visão permitia quebrar o imobilismo anterior, em que as pressões corporativas buscavam antes a criação de novas carreiras estruturadas do que a capacitação como atualização permanente” (Pacheco 2002:94).

O conceito de capacitação também foi modificado na Política Nacional de Capacitação. Anteriormente, a capacitação profissional era sinônimo de formação acadêmica via cursos de longa duração e conteúdo teórico extenso. A nova política incentivou a realização de cursos de curta duração, direcionados à atualização e aprimoramento pontuais.

“a visão anterior era mais acadêmica, tendendo a não diferenciar os conteúdos e métodos da formação universitária e da capacitação profissional” (Pacheco 2002:94).

Segundo Pacheco (2002:95), a capacitação como um recurso homogêneo de formação ao servidor público em âmbito federal ainda é incipiente: a nova política ainda não garantiu o investimento de recursos e atenção para capacitação pelas organizações públicas, pois investir na formação profissional era um fator que ainda não constituía parte da cultura dos recursos humanos no setor público, que ainda estava focada no bem-estar dos servidores (benefícios e condições de trabalho):

“Se as áreas de RH se posicionarem como agentes de mudança – e não ‘defensores do status quo’, e entenderem como objetivo maior o de apoiar o desenvolvimento de pessoas para que a instituição alcance seus resultados, a capacitação poderá tomar novo impulso e maior eficácia” (Pacheco 2002:95).

Segundo resultados do relatório da OECD, há indicação de que os investimentos em capacitação têm sido satisfatórios em promover a renovação profissional de maneira periódica e modernizar a administração pública:

“O governo tem empreendido esforços consideráveis para reforçar a capacitação dos recursos humanos no serviço público aumentando em nível das qualificações na entrada e dando ênfase a formação contínua, com planos de qualificação para os trabalhadores, redes de aprendizagem reforçadas métodos modernos de aprendizagem e desenvolvimento” (OECD 2010:19).

Análise dos resultados da Reforma do Estado e da Nova Política de Recursos Humanos

Os esforços para implantação da Reforma do Estado em 1995 resultaram em mudanças na política de recursos humanos no âmbito do governo federal. O reajuste de salários, a política de concursos anuais e a institucionalização das capacitações foram exemplos das tentativas de promover mudanças rumo ao novo modelo da administração pública gerencial.

No entanto, dados recentes, como, por exemplo, informações apresentadas no relatório da OECD (2010), demonstram que determinadas mudanças não foram implantadas de maneira igualitária ou satisfatória em todos os casos, apontando uma diferença maior no âmbito dos estados e municípios em relação ao governo federal. Em suma, o governo ainda está caminhando rumo à administração pública gerencial. O presente estudo pretende apresentar a possibilidade de uma nova metodologia, o *coaching*, que possa auxiliar e acelerar o processo de implementação do novo modelo de administração no governo federal brasileiro.

Reinvenções do governo: Novas ferramentas no contexto de mudança da Reforma do Estado

A Reforma do Estado instituiu uma série de mudanças ainda em curso, entre as quais, destacam-se as mudanças no campo das capacitações, que instituíram inovações na formação inicial e contínua de servidores. O objetivo do presente capítulo é demonstrar como uma reestruturação significativa do governo, como a Reforma do Estado, favoreceu a utilização de novas metodologias destinadas à capacitação em recursos humanos. O *coaching* é uma metodologia aplicável em um contexto de capacitação profissional e pode constituir uma alternativa às demandas surgidas a partir das mudanças instituídas pela reforma do setor público.

Mecanismos de mudança e inovação: A estratégia da reforma do governo

A Reforma do Estado incluiu uma estratégia de ação para conciliar os interesses dos atores envolvidos e as mudanças necessárias em cada área do governo, de forma a atingir os objetivos de reajuste fiscal e modernização da administração pública. Buscou-se, na presente seção, descrever os mecanismos da reestruturação de governo aplicada aos recursos humanos via Reforma do Estado e as circunstâncias para utilização de novas metodologias na capacitação de recursos humanos, como o *coaching*. A operacionalização da reestruturação de um Estado e os mecanismos do processo auxiliam na prospecção de caminhos e ferramentas possíveis.

Osborne (2007) utiliza o termo reinvenção para designar profundas mudanças governamentais, que envolvam privatização de funções; criação de núcleos específicos para políticas, serviços e regulação; criação de planos e acordos de planejamentos plurianuais entre departamentos, agências e órgãos; descentralização da autoridade para unidades responsáveis pelo trabalho; inserção de “concorrência” através da ascensão de novas formas de propriedade (como propriedade privada); e a utilização crescente de mecanismos de *accountability*. O conceito empregado por Osborne (2007) é amplo, no sentido de romper com estruturas administrativas, modificando substancialmente a maneira de governar.

“I mean the use of leverage points to make fundamental changes that ripple through the bureaucracy, changing everything else” (Osborne 2007:1).

É preciso uma estratégia para mudança de um governo em tal magnitude: há necessidade de mapeamento dos principais pontos que, ao serem modificados, serão capazes de disseminar a mudança pela estrutura do governo.

“We mean the use of key leverage points to make fundamental changes that ripple throughout government, changing everything else” (Orborne e Plastrik 1998:33).

Sob tal definição, a Reforma do Estado empreendida pelo governo brasileiro em meados da década de 1990 foi uma reinvenção do governo ao propor o rompimento do modelo burocrático para entrada do modelo gerencial, além de outras modificações, como a promoção de formas de propriedade além do Estado e planejamento de longo prazo.

Há fatores que impulsionam e garantem o sucesso de uma reinvenção, que Osborne (2007) define como reinvenção do “código genético” do governo, formado por cinco alavancas (“*levers*”) condutoras da operacionalização básica de uma instituição de governo. A modificação das estruturas de base possibilita transformar efetivamente seu funcionamento.

“The underneath of complexity of public systems there are a few fundamental levers that make institutions work the way they do [...] these levers were set long to create bureaucratic patterns of thinking and behavior, and that changing of levers – rewriting the genetic code – triggers change that cascades throughout the system” (Osborne 2007:2).

Cada alavanca, segundo Osborne (2007), apresenta uma estratégia e uma abordagem correspondentes à sua alteração, denominadas “5C” (“*Five C’s*”) (Quadro 2).

Quadro 2. As cinco alavancas, estratégias e abordagens de reinvenção do governo.

Lever	Strategy	Approaches
Purpose	Core Strategy	Strategic management Clearing the decks Uncoupling
Incentives	Consequences Strategy	Enterprise management Managed competition Performance management
Accountability	Customer Strategy	Customer choice Competitive choice Quality assurance
Power	Control Strategy	Organizational empowerment Employee empowerment Community empowerment
Culture	Culture Strategy	Changing habits Touching hearts Winning minds

Fonte: Osborne (2007).

A primeira estratégia (*core strategy*) refere-se à modificação do núcleo da organização com intuito de alterar ou estabelecer seu propósito (primeira alavanca): “*At the most fundamental level, it is about creating clarity of purpose*” (Osborne 2007:3). As organizações, ao longo de sua história, acumulam funções e missões, sendo que algumas tornam-se obsoletas. Na ausência de um esforço consciente para redesenhar os principais propósitos da organização pública, seus funcionários não têm ciência do objetivo do próprio trabalho. A decisão pela priorização das funções do núcleo estratégico e redução de carreiras que não condiziam com os propósitos delimitados constituiu um passo na direção de *core strategy* na Reforma do Estado brasileira.

Cada parte da organização deve ter claro seu papel para alcançar o propósito institucional com base em sua responsabilidade e atividades a desempenhar para cumpri-la: “*Define the system or organization’s core purposes. Then you have to eliminate activities that no longer contribute to those purposes*” (Osborne 2007:4).

Uma das abordagens para delimitar responsabilidades e propósitos é o gerenciamento estratégico (*strategic management*), que apresenta como principal ferramenta o orçamento direcionado a resultados. Os líderes das organizações possuem um elemento concreto (orçamento) para estipular prioridades inerentes ao propósito da organização: “*it focuses squarely on the real issue: producing results citizens value at a price they are willing to pay*” (Osborne 2007:4). A segunda abordagem refere-se à liberação de canais do governo (*clearing the decks*), a partir da exclusão de programas e ferramentas de alto custo e baixo resultado: “*it*

also helps clear the decks, because low value spending programs are systematically driven out of the budget” (Osborne 2007:5). A terceira abordagem refere-se à separação das organizações (*uncoupling*), que compreende a criação de organizações especializadas em um determinado propósito. A Reforma do Estado de 1995 promoveu a descentralização, privatização e publicização de instituições e fortaleceu o núcleo estratégico do governo ao priorizar suas funções de regulação e formulação de políticas públicas.

“It frees those responsible for implementing policies to look beyond public monopolies and choose many different mechanisms to do the rowing” (Osborne 2007:5).

A segunda estratégia é o incentivo por resultados (*consequences strategy*). Instituições burocráticas apresentam pouco incentivo à inovação e desempenho, pois apresentam estruturas fixas e estabilidade: *“Employees are paid the same regardless of the result they produce”* (Osborne 2007:5). Uma abordagem possível para criar organizações direcionadas a resultados é a abertura à concorrência privada na prestação de serviços (*enterprise management*), que impõem concorrência e possibilidade de perda do mercado: *“They service and prosper - or fail and wither - by selling products and services to customers”* (Osborne 2007:6).

Outra abordagem é a competição gerenciada (*managed competition*), na qual diferentes tipos de organizações estão habilitados a prestar os mesmos serviços, competindo entre si, sem necessariamente seguir leis de mercado, com regulação direta do governo.

“It forces potential providers – private businesses and/or public agencies – to compete against each other for contracts, based on performance and costs” (Osborne 2007:6).

A última abordagem utiliza o desempenho como fonte de gerenciamento e mensuração em troca de incentivos (*performance management*), sendo utilizada caso nenhuma das demais abordagens (empiricamente mais eficazes) seja passível de adoção, seja por resistência das partes envolvidas, seja por se tratar de uma função regulatória que não deve ser desempenhada por uma organização privada. Essa abordagem.

“They come in two basic forms: cash bonuses, pay increases, gain sharing from budget savings, and other financial incentives; and celebration awards, days off and other psychological incentives” (Osborne 2007:6).

A Reforma do Estado de 1995 baseou-se na última abordagem (*performance management*). Há campos nos quais a iniciativa privada e o setor público atuam conjuntamente, sem concorrência como incentivo, pois determinados serviços públicos, como saúde e educação, são um direito da população institucionalizado pela Constituição Federal de 1988, sendo gratuitos. As gratificações atreladas ao desempenho são exemplos de como a Reforma utilizou o incentivo para estimular a busca por resultados.

A terceira estratégia baseia-se em incentivo pelo consumidor (*customer strategy*), ou seja, o cidadão, no caso do Estado. *Accountability* é o centro da estratégia: tornar organizações suscetíveis ao controle público. Através da pressão de grupos de interesses, os políticos constantemente buscam maneiras de destinar verbas a serviços que satisfaçam as necessidades da população, mas não focalizam melhores resultados. Em defesa às vontades políticas, as organizações passam a realizar reformas burocráticas que permitiam proteção da arbitrariedade política via hierarquia e controle rígido.

“In response to widespread abuses by politicians, bureaucratic reformers in many countries have established professional civil services to insulate the management of departments from political influence” (Osborne 2007:7).

No entanto, o controle interno rígido das organizações burocráticas não gera *accountability*, devido à ausência de participação do cidadão. A terceira estratégia é tornar as organizações responsáveis perante políticos e sociedade. Os cidadãos devem ser vistos como consumidores dos serviços com possibilidade de escolha e garantia de satisfação: *“the customer strategy puts them in the feedback loop”* (Osborne 2007:8). Assim, os consumidores diretos de um serviço têm maior peso na avaliação dos serviços, sendo executores diretos do *accountability*: *“we define the primary customers of a public function as its principal intended beneficiaries”* (Osborne 2007:8). A partir da definição do público alvo, a organização que adotar a estratégia deverá escolher uma das abordagens propostas. A primeira abordagem é conceder ao consumidor a possibilidade de escolher entre diferentes fornecedores de um mesmo serviço (*customer choice*). A segunda abordagem permite que consumidores destinem

seus recursos pagos em impostos para organizações de sua escolha (*competitive choice*), prática que deve ser adotada em um número restrito de serviços, pois apresenta incentivos e conseqüências diretas: “*Because this automatically rewards or punishes services providers by bringing them (or denying them) funds, it is much more powerful than choice alone*” (Osborne 2007:9). A terceira abordagem é tornar a opinião do consumidor como métrica para fornecer benefícios às organizações (*quality assurance*): “*Customer quality assurance sets customer service standards. Rewards organizations that do a good job meeting them*” (Osborne 2007:9). As abordagens geram incentivos para que organizações busquem melhores resultados, sendo que, quanto maior o impacto da ação, maior a efetividade em direção ao *accountability*.

“Competitive choice has far more power to improve service systems, when it is impossible [...] I suggest combining choice with performance management or management competition” (Osborne 2007:10).

A quarta estratégia tem como ferramenta o poder de decisão (*control strategy*). Nas organizações burocráticas, a hierarquia marcada e a existência de regras e procedimentos rígidos geram controle e poder de decisão concentrados no topo da organização, gerando lentidão na reação às mudanças: “*As a result, government organizations respond to new orders rather than to changing situations or customers needs*” (Osborne 2007:11). A solução dos problemas da organização tende a se distanciar da realidade e os processos tendem a ser morosos.

“Success in the information age requires that those closest to the problem take initiative, not wait for instructions from those at the top of a distant pyramid” (Osborne 2007:11).

As duas primeiras abordagens possíveis da estratégia de controle são o empoderamento da organização (*organizational empowerment*) e o empoderamento dos funcionários (*employee empowerment*). O empoderamento da organização significa reduzir os controles centrais e a dependência de outros órgãos, princípio similar ao empoderamento do pessoal, que significa transferir maior responsabilidade de decisão para cada funcionário: “*They empower by reducing or eliminating hierarchical management and trusting them to get the job done*” (Osborne 2007:11). A terceira abordagem é o empoderamento da comunidade

(*community empowerment*), que passa a partipar do processo decisório. No entanto, é necessário que a organização apresente uma base sólida com controle e transparência efetivos, profissionais preparados e regras coerentes, desafio ainda maior para países em desenvolvimento, como o Brasil.

“In developing nations, leaders must decentralize control with great care. First they need to concentrate on establishing some basics: the rule of law, an independent judiciary, hiring based on merit and financial controls, audits, and transparency” (Osborne 2007:12).

A quinta estratégia é a modificação cultura da organização (*culture strategy*). A burocracia desenvolve uma cultura de baixa iniciativa e postura defensiva perante o controle excessivo, a partir de regras, procedimentos e hierarquias.

“They become reactive, dependent, fearful of taking too much initiative themselves. In this way, bureaucratic DNA creates cultures of fear, blame and defensiveness” (Osborne 2007:12).

A primeira abordagem de cultura organizacional refere-se à mudança de hábitos (*changing habits*). A segunda abordagem busca modificar a percepção dos funcionários em relação à organização (*touching hearts*), a partir da troca de experiências quanto às expectativas e realidades próprias e organizacionais. A última abordagem (*winning minds*) busca demonstração racional de mudanças na organização com estruturação eficiente dos novos modelos possíveis à organização.

Incluir as estratégias apresentadas pelos 5C no âmbito das organizações públicas é o objetivo final para garantir que a reinvenção institucional do governo seja bem sucedida.

“To reinvent your government, you will ultimately have to use the Five C’s all in the five levels. IF you change your systems, organizations and people but leave the work processes alone, or change your systems, organizations and processes but not the way your people work, think and feel, you will sentence your organization to internal conflict. To reach your destination, you must bring all five level into alignment” (Osborne 2007:17).

A Reforma do Estado previa modificações diretamente no núcleo estratégico de âmbito federal, no entanto, é importante identificar que a autonomia de cada ente federativo (estadual e municipal), considerando a dimensão do país, resultou em lenta disseminação do movimento de reforma, dada a distância em relação ao núcleo estratégico federal.

Coaching no contexto de mudanças da Reforma do Estado

A Reforma do Estado de 1995 teve como uma de suas propostas ampliar o conceito de capacitação empregado pelo governo. Cursos, grupos e eventos deveriam a ser sistematicamente utilizados para formar servidores e mantê-los atualizados constantemente segundo o Plano Nacional de Capacitações. Uma nova dimensão foi agregada à formação dos servidores públicos: além do critério acadêmico, agrega-se o sentido de formação profissional com recursos adicionais aos conteúdos específicos da função. As capacitações seriam destinadas a inserir conceitos relacionados à gestão, flexibilidade, comunicação e relação interpessoal, assim como desenvolver habilidades do ambiente de trabalho no setor público.

Tais capacitações possuem, ainda, outros sentidos: difusão da modificação do “DNA público” (mudança necessária à reinvenção do governo) e impulso à transformação da cultura (instrumento para romper paradigmas criados pela administração burocrática). O *coaching* surge como alternativa de metodologia para inserir mudanças na organização para estruturação de relação entre líderes e liderados, direcionamento de carreiras e difusão de conhecimento na organização (Chiavenato 2002).

Os objetivos da Reforma do Estado pela redução dos gastos do governo e adequação segundo os padrões da administração gerencial apontam para busca de novos paradigmas que tornem a operacionalização do sistema de governo mais eficiente e competitiva internacionalmente, adaptando-se à realidade de redemocratização do país no início da década de 1990. A Nova Política de Recursos Humanos propôs mudanças para adequar os recursos humanos do setor público aos novos paradigmas emergentes na sociedade brasileira e na comunidade global.

Considerando a visão de Osborne (2007), algumas propostas da Reforma do Estado condizem com as ações necessárias para alteração do DNA das organizações públicas, mas ainda há um vácuo das propostas quanto à reinvenção da cultura organizacional. Novas metodologias podem ser utilizadas para atingir as metas propostas e promover mudanças no âmbito da cultura organizacional. O *coaching*, via desenvolvimento de pessoas dentro da organização, tem o propósito de alterar a cultura organizacional e romper paradigmas

burocráticos, visando investir em pessoas para aumentar o desempenho e alterar as relações no interior da organização. O papel de difusor do conhecimento é central à metodologia *coaching*, pois deve capacitar pessoas para atuar com maior flexibilidade pelo conhecimento que são capazes de absorver e transmitir continuamente. A metodologia de *coaching* pode atender aos objetivos propostos pela Reforma do Estado para satisfazer às demandas da administração pública gerencial.

Metodologia coaching: Conceito e aplicação

O *coaching* é uma metodologia abrangente de gestão em recursos humanos que envolve quatro conceitos principais: treinamento, orientação, gestão de carreiras e liderança. É treinamento na medida em que prepara os *coachees* (profissionais que recebem *coaching*) para incorporar informações; é orientação na medida em que apóia profissionais; é gestão de carreira na medida em que visa ascensão profissional; e é liderança, uma vez que envolve necessariamente os líderes da organização. *Coaching* não deve ser confundido com *mentoring*, pois não requer do *coach* (profissional que aplica o *coaching*) conhecimento técnico específico na área do *coachee*.

Coaching: Conceito

O *coaching* tem raízes nos processos mais antigos de ensino com base na transmissão contínua de conhecimento em um processo com participação das pessoas da organização na construção e disseminação de informações: “*Essência do coaching: liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender e ensiná-la*”(Whitmore 2010:2).

No contexto corporativo, o método socrático (denominado maiêutica) foi adaptado para atender às necessidades das organizações.

“Sócrates havia dito as mesmas coisas dois mil anos antes, mas por algum motivo sua filosofia se perdera na febre do reducionismo materialista dos últimos dois séculos. O pêndulo fez o caminho de volta para o coaching”
(Whitmore 2010:3).

Apesar da inspiração histórica, a metodologia teve consolidação recente no meio esportivo. O *coach* (do inglês treinador) de atletas é uma das inspirações à metodologia, no

sentido de preparar um profissional para desempenhar suas atividades técnicas. Assim, investir no desenvolvimento de pessoas é uma garantia ao trabalho conjunto de funcionários e organização para produção de conhecimento e geração de resultados.

De maneira sintética, o *coaching* é uma metodologia para desenvolvimento de profissionais no contexto em que atuam. Na realidade, a metodologia permite estruturar planos de ação por meio do entendimento das necessidades das pessoas envolvidas e desenvolvimento participativo de melhores alternativas. O aprimoramento ocorre pela responsabilização que provém da conscientização: ao receber os estímulos do *coach*, o *coachee* reflete sobre seu papel, a organização e sua atuação institucional (autoconsciência), tornando-se protagonista do processo de mudança organizacional.

“Quando verdadeiramente aceitamos, escolhemos ou assumimos responsabilidade por nossas idéias e ações, nosso compromisso com elas aumenta, tal como nossa performance” (Whitmore 2010:34).

Há alguns critérios para alçar um funcionário à condição de *coach* ou *coachee*. Como *coach*, o profissional deve ter capacitação profissional certificada e papel reconhecido perante a organização. As organizações podem buscar promover a formação de seus próprios funcionários como *coaches*, garantindo continuidade ao processo, ou contratar um *coach* externo (consultor). Uma série de habilidades deve ser desenvolvida em um *coach* (Chiavenato 2002):

- Habilidades de caráter: manter posicionamento íntegro de acordo com crenças e valores da organização;
- Habilidades relacionais: estabelecer uma comunicação efetiva com a equipe e outros profissionais;
- Habilidades de mediação: conduzir situações com empatia e inteligência emocional para alcançar melhores resultados;
- Habilidades de sabedoria: captar necessidades da organização e buscar soluções criativas e inovadoras, utilizando seu conhecimento;
- Habilidades conclusivas e de ação: estar sempre em busca de aprendizado, de forma a manter-se atualizado.

Por fim, o *coach* deve possuir conhecimentos sobre o contexto no qual deve atuar. Se for um *coach* interno, ou seja, um líder funcionário da organização, deve possuir conhecimentos que possibilitem analisar o contexto geral e pessoal onde o *coachee* atua, permitindo construir possibilidades.

“O importante é que o coach conheça profundamente seu cliente interno – o aprendiz – em todas as suas dimensões e perspectivas: psicológica, social, profissional, etc. E conheça suas necessidades e aspirações. Essa é a parte mais importante” (Chiavenato 2002:79).

Qualquer profissional é passível de receber o *coaching* em uma organização. No entanto, há um critério imprescindível à aplicação do processo: *“O coaching exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal”* (Chiavenato 2002:51). O sucesso do *coaching* depende da capacidade do *coach* em aplicar a metodologia, mas depende também da disposição do *coachee* em mudar: o processo é interativo e não pode ser desenvolvido se alguma das partes apresentar resistências. Segundo Chiavenato (2002), o *coachee* deve estar disposto a transformar sua atuação como profissional alterando a maneira como lida consigo mesmo e com a organização, desenvolvendo os seguintes aspectos:

- Aprender a lidar com mudanças e incertezas: prepara o profissional para atuar em um contexto de constante mutação e o ajuda a reconhecer seu papel e a trajetória desejável;
- Ampliar a rede de relacionamentos e aprender sempre que possível: prepara o *coachee* para estar sempre em busca de seus objetivos, abordando as oportunidades de aprender como fontes de aprimoramento constante;
- Obter novas expectativas de carreira e emprego: aumenta o leque de opções profissionais do *coachee* ao permitir que compreenda seus próprios objetivos, pontos fortes e fracos;
- Estar preparado para mudanças profundas e contínuas na organização via tecnologia e mudanças de gestão: adapta o profissional a novas realidades pela compreensão de suas competências e expectativas quanto à sua atuação.

A organização também deve atender alguns pré-requisitos para aplicação de *coaching*. Primeiro, deve haver apoio dos executivos com poder de decisão, pois o *coaching* envolve descentralização de poder para promover maior participação. Segundo, é necessária uma mudança cultural na organização de forma que os líderes tornem-se *coaches*.

“O coaching impõe uma mudança cultural rumo à descentralização e rumo à participação. Isso requer uma nova mentalidade na organização” (Chiavenato 2002:74).

Em suma, a organização precisa estar disposta a tornar o desenvolvimento de pessoas parte dos processos e áreas internas.

“O desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se tornar uma preocupação holística da organização” (Chiavenato 2002:69).

Assim, a motivação dentro da organização também é um fator que torna o *coaching* possível.

“O motivador comum utilizado no trabalho, rendas e premiações, vão ao encontro das necessidades de sobrevivência, de aquisição de bens materiais e até mesmo de suprir a primeira das necessidades de estima” (Whitmore 2010:113).

Se as necessidades básicas não são supridas, não há como motivar o *coachee* a produzir e disseminar conhecimentos, ou seja, a cultura da organização deve suprir alguns níveis de necessidades básicas conforme a hierarquia estipulada pela Pirâmide de Maslow (Figura 1).



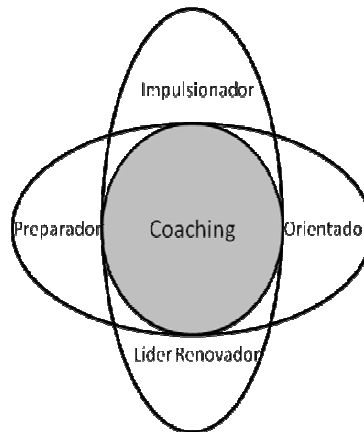
Fonte: Whitmore (2010).

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow.

Aplicação do *coaching* nas organizações

As aplicações do *coaching* podem ter diferentes enfoques (Figura 2), conforme Chiavenato (2002):

- *Coaching* para preparação de pessoas: voltado para o treinamento de pessoas e o desenvolvimento de habilidades que otimizam a atuação do profissional.
- *Coaching* para orientação de pessoas: voltado para o direcionamento de carreira, explorando novas possibilidades e auxiliando no processo de tomada de decisão.
- *Coaching* como liderança renovadora: voltado para formação de líderes para estarem em constante processo de aprendizagem e atuarem como difusores do conhecimento dentro da organização.
- *Coaching* como impulsionador de talentos: voltado para incentivar a aprendizagem ao auxiliar as pessoas da organização a reconhecerem as competências e conhecimentos que precisam estar em constante evolução.



Fonte: Chiavenato (2002).

Figura 2. As quatro perspectivas do coaching.

Dependendo do contexto, a aplicação do *coaching* pode assumir um ou vários enfoques descritos. No entanto, o conceito básico dentro da metodologia é mudar mentalidades e comportamentos para gerar uma cultura organizacional onde aprendizado e transmissão de conhecimento contínuos tornem os profissionais mais flexíveis e adaptáveis às suas realidades de atuação.

Independentemente do enfoque adotado, o *coaching* tem a função de transformar profissionais no sentido de conhecer mais sobre si próprios, tomar maior consciência sobre o ambiente onde atuam e estar preparados para reavaliar os quesitos em uma busca constante pelo conhecimento.

A essência do *coaching* é o aprendizado, seu efeito é a responsabilização e seu objetivo depende do enfoque, que pode variar de acordo com as características da organização e dos indivíduos envolvidos. No entanto, a organização e o *coachee* também precisam estar conscientes do objetivo a atingir via aplicação do *coaching*. As organizações têm buscado aprimorar seus resultados melhorando o desempenho de seus funcionários via *coaching*.

“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 2010:101).

O *coaching* é aplicado em duas diferentes trajetórias no interior da organização: o *coaching* como propósito e o *coaching* como princípio. O *coaching* como propósito busca

tornar o *coachee* responsável pelo seu papel como profissional por meio da conscientização do seu propósito profissional e sua atuação na organização. É o reconhecimento do significado do seu trabalho que é atingido através do autoconhecimento.

“Consciência também engloba a autoconsciência, em particular, o fato de reconhecer quando e como as emoções ou desejos distorcem a própria percepção” (Whitmore 2010:101).

O *coaching* como princípio busca alcançar, além do aspecto profissional, promover o reconhecimento dos objetivos de vida do *coachee* e de uma melhor trajetória. A conquista do sentido envolve reconhecer a importância e a satisfação com o próprio estilo de vida.

“Um coach treinado em psicossíntese poderá convidar o participante da sessão a reorganizar a sua vida no sentido de uma grande jornada ao autodesenvolvimento, enxergando o potencial criativo presente no âmago de cada problema, vendo os obstáculos como passos da jornada e reconhecendo que todos temos um propósito na vida com os seus próprios desafios e obstáculos a serem superados para que se possa cumpri-lo” (Whitmore 2010:127).

A forma de aplicação do *coaching* depende do objetivo da organização. O *coaching* externo envolve contratar um profissional certificado por meio de uma empresa, consultoria ou autônomo que seja certificado para exercer a função, ou pode formar profissionais internos, contanto que estejam em posição de liderança e cumpram com os demais requisitos para se tornarem *coaches*.

“O coaching pode ser usado de modo proativo, durante uma performance ou em retrospecto [...] O coaching pode ocorrer espontaneamente em um minuto ou em uma sessão de uma hora” (Whitmore 2010:9).

Dependendo da continuidade esperada na utilização da metodologia, um ou outro tipo de *coaching* pode ser adotado: o *coach* externo possui a vantagem de ter um olhar livre de vícios da organização e ser uma figura impessoal, já o *coach* interno pode dar continuidade ao trabalho e acompanhar resultados.

O *coaching* pode ser aplicado no setor público considerando a necessidade de transformar as estruturas do governo (reinvenção do governo). As iniciativas aplicadas durante a Reforma do Estado caracterizam a possibilidade de aplicação do *coaching* no âmbito federal brasileiro (Quadro 3).

Quadro 3. Resumo das possíveis aplicações do *coaching* no contexto pós Reforma do Estado.

Reinvenção do Governo	Reforma do Estado	Coaching
Redefinição de metas e objetivos	Prioridade das funções do núcleo estratégico Redefinição de orçamento Reforma fiscal	Preparação de lideranças para abarcar novas metas na carreira e desenvolverem novas competências.
Mecanismo de "consequencias"	Privatização/publicização de serviços Gestão por competências Gratificações por desempenho	Acompanhamento das avaliações de desempenho com a preparação dos gestores para atuarem como <i>coaches</i> .
Cidadão como consumidor	Inserção da visão do cidadão como consumidor Flexibilização da administração para atendimento com eficiência das necessidades da sociedade	Desenvolvimento de competências de liderança para a busca de resultados.
Empoderamento nas organizações	Redesenho dos processos rumo à flexibilização das organizações Redução da burocracia	Direcionamento de carreira para indefinição dos papéis de possibilidades dentro da organização.
Tranformação da cultura organizacional	Seleção de servidores com perfil compatível à administração pública gerencial	Adaptação dos servidores atuantes e nos novos servidores para romper com os paradigmas burocráticos.

Fonte: Elaboração da autora.

PARTE 2. APLICAÇÃO DO *COACHING* NO SETOR PÚBLICO

A proposta de *coaching* na carreira de EPPGG e a prática no governo federal dos Estados Unidos da América

Na década de 1990, a utilização da metodologia *coaching* é implementada nas agências federais dos Estados Unidos da América para formação de lideranças. Atualmente, a prática é comumente empregada para servidores públicos seniores como parte do plano de formação de determinadas agências. No Brasil, as primeiras iniciativas surgem em situações geradas das iniciativas da Reforma do Estado, como a formação para carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), composta por cargos de liderança no governo federal brasileiro.

A comparação da estratégia de Reforma do Estado brasileira no que tange à abordagem da política de recursos humanos via *coaching* com a iniciativa instituída nos Estados Unidos da América visa demonstrar pontos comuns que podem culminar em sucesso ou fracasso, apresentando a iniciativa norteamericana como exemplo de aplicação da metodologia em âmbito federal e estímulo à reflexão sobre utilização de *coaching* como ferramenta de desenvolvimento de lideranças para promover e dar continuidade a transformações no governo.

A carreira de EPPGG

Em 1982, o embaixador Sérgio Paulo Rouanet compilou um relatório, a pedido do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), sobre fragilidades e possibilidades dos altos cargos públicos federais. Como proposta, sugeriu a criação de uma Escola de Governo em moldes similares aos modelos europeus e norteamericanos para formação inicial e continuada direcionada à nova carreira generalista inserida nos ministérios.

“Essa carreira teria atribuições generalistas (à semelhança dos administradores civis da França), a garantia legal do exercício de atribuições de direção e assessoramento e inserção em todos os ministérios” (ANESP 2011).

Em 1986, a proposta foi concretizada pelo então Ministério da Administração a partir da criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) pelo decreto 93.277, de 19 de

setembro de 1986. O objetivo principal era formação de profissionais capacitados para atuação em prol de uma reforma administrativa.

“A ENAP inicialmente combinou características dos administradores civis franceses com a dos analistas de política americanos, numa formação inter e multidisciplinar” (SEGES 2009:7).

Em 1989, a carreira de EPPGG foi criada por meio da Lei 7.834, de 06 de outubro de 1989, sendo a ENAP designada como órgão responsável por formar e posicionar profissionais para suas funções no governo. O curso era composto por três etapas: embasamento, estágio probatório e complementação. Tais etapas foram sofrendo modificações, de acordo com a avaliação de alunos e novas necessidades para carreira.

Em 1990, os concursos da carreira foram interrompidos pelo então presidente Fernando Collor. A Reforma do Estado em 1995 e as modificações institucionais pela redefinição do papel do Estado no período demonstraram a necessidade de profissionais capazes de atuar no contexto de mudança, como difusores das práticas da administração gerencial: *“profissionalização da alta burocracia e adequação dos recursos humanos como tarefas prioritárias da reforma”* (SEGES 2009:10). Em 1995, os concursos foram reativados pelo Ministério da Administração Federal para a Reforma do Estado (MARE) já incluindo um plano de concursos para os três anos seguintes:

“Esse momento se destaca da história dos cursos realizados para formar a terceira, quarta e quinta turmas de EPPGG, e tem como característica principal a orientação para formar agentes de mudança para a Reforma Gerencial do Plano Diretor do MARE” (SEGES 2009:11).

Em 1999, o MARE foi extinto e a pauta de reforma gerencial para formação dos EPPGG tornou-se questão de segundo plano no governo federal. O PPA (Plano Plurianual) do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso deu continuidade às idéias da reforma, mas a formação de gestores não constituía foco principal do governo.

“No terceiro momento [...] os cursos são mais desestruturados no que diz respeito ao ordenamento e à disposição das disciplinas” (SEGES 2009:13).

Nos anos subseqüentes, o foco para formação da carreira foi direcionado ao fortalecimento de uma função do núcleo estratégico: gestão das políticas públicas.

“Relacionava-se com a necessidade de implementação de novas formas de atuação do Estado, o que exigia fortalecer funções consideradas estratégicas: formulação, controle e avaliação de políticas públicas” (Ferrarezi e Zimbrão 2005:6).

Em 2003, no início do primeiro mandato do governo Lula, o curso para formação dos EPPGG foi reformulado quanto à estrutura e ao conteúdo. As avaliações dos alunos em relação às edições anteriores dos cursos demonstravam insatisfação quanto à quantidade de conteúdo e ao formato da apresentação. A formação generalista impunha aos alunos conhecer conteúdos de diversas áreas detalhadamente, não desenvolvendo habilidades que possibilitassem a adaptação em qualquer organização. A idéia de fortalecer o núcleo estratégico nos cursos era concentrada em conteúdos acadêmicos com leituras extenuantes:

“Também não é objetivo, nem seria possível, para uma carreira horizontal, desenvolver todas as competências necessárias à consecução de objetivos estratégicos das várias organizações em que os EPPGG trabalham, tendo que se concentrar em habilidades e conhecimentos que sejam úteis e válidos para a maioria das situações” (SEGES 2009:16).

Segundo SEGES (2005:17), o curso foi distribuído em quatro eixos: Estado, sociedade e democracia; economia e desenvolvimento; administração pública e políticas públicas. A proposta era ampliar o conhecimento dos EPPGG sobre o governo para tornar as disciplinas mais dinâmicas e desenvolver a capacidade de análise. Também foram adotadas novas estratégias didáticas, pela adoção de trabalhos orientados, oficinas e carga horária destinada à leitura.

“A melhora significativa em relação à maioria dos problemas anteriores decorreu das mudanças realizadas a partir do enfrentamento de vários problemas diagnosticados pelos próprios alunos” (Ferrarezi e Zimbrão 2005:10).

As edições dos concursos nos anos seguintes foram marcadas pelo objetivo de formar profissionais capacitados a defender a democracia e a ética, assim como contínua tentativa de inovar as técnicas didáticas, promovendo a articulação de conteúdos para formar visão interdisciplinar e vivências em grupo utilizando conhecimentos compartilhados pelos participantes.

“Esse tipo de atividade privilegiou formas de cooperação multidisciplinares, favorecendo o aprendizado coletivo e preparando os profissionais para o trabalho conjunto na área pública” (SEGES 2009:22).

As avaliações dos alunos quanto aos cursos submetidos às novas metodologias e estruturas de ensino apontaram uma maior satisfação. No entanto, ainda havia pontos a serem solucionados: o curso deveria oferecer ferramentas capazes de tornar o conteúdo adaptável às demandas flexíveis da atualidade.

“Apesar da constante busca de soluções dos problemas enfrentados no processo de formação, tanto aqueles decorrentes de conjunturas econômicas e políticas adversas em determinadas conjunturas históricas, quanto aqueles relativos a crescentes demandas da sociedade e dos próprios participantes dos cursos em diferentes edições, desafios ainda persistem para a solução de problemas” (SEGES 2009:28).

A proposta de coaching na carreira de EPPGG

Em 2009, foi proposta pela Secretaria de Gestão uma nova orientação para a formação inicial e continuada da carreira de EPPGG, denominada “Orientações para Formação e Capacitação Continuada - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, que buscava superar os desafios anteriormente identificados e diversificar as metodologias de ensino utilizadas.

O *coaching* é uma das metodologias sugeridas para tornar o processo de aprendizagem mais dinâmico, desenvolver competências e fortalecer o *ethos* da função pública.

“Há grande demanda pela oferta de casos e instrumentos práticos para subsidiar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas” (SEGES 2009:29).

A idéia da proposta é solucionar a necessidade por métodos que possibilitem aos alunos aprenderem a lidar com problemas e informações, independentemente da sua natureza, de maneira flexível, inovadora e autônoma.

“Preparar os profissionais de carreiras estratégicas, como é o caso de EPPGG, para operacionalizar ações mais flexíveis que atendam a diferentes demandas dos cidadãos e fugir da padronização” (SEGES 2009:31).

Em conjunto com outras metodologias, o *coaching* é proposto para articular de maneira coesa o aprendizado teórico e prático.

“A realização articulada organicamente aos conteúdos dos eixos do curso de formação, de seminários, oficinas, visitas técnicas, processo de coaching, estudo de casos, pesquisas de campo e jogos específicos para a administração pública brasileira” (SEGES 2009:30).

Metodologia *coaching* na formulação de orientações

As orientações para carreira de EPPGG foram baseadas na metodologia de educação corporativa, que tem como foco o desenvolvimento do servidor por meio da formação contínua, promovendo o aprendizado também no ambiente de atuação e em processos que envolvam o fortalecimento da cultura organizacional, estratégias de negócio, múltiplas formas de aprendizagem e acompanhamento com avaliações efetivas

“Se traduz no conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidade de desenvolvimento do servidor e com a finalidade de ajudá-lo a atuar [...] na sua vida institucional” (SEGES 2009:38).

A educação corporativa é a base metodológica para sustentação dos três pilares das orientações, que permeiam as ações práticas propostas: gestão por competências, educação continuada e gestão do conhecimento (Figura 3). A gestão por competências busca desenvolver as habilidades dos profissionais da organização como foco de sua estratégia em busca de resultados.

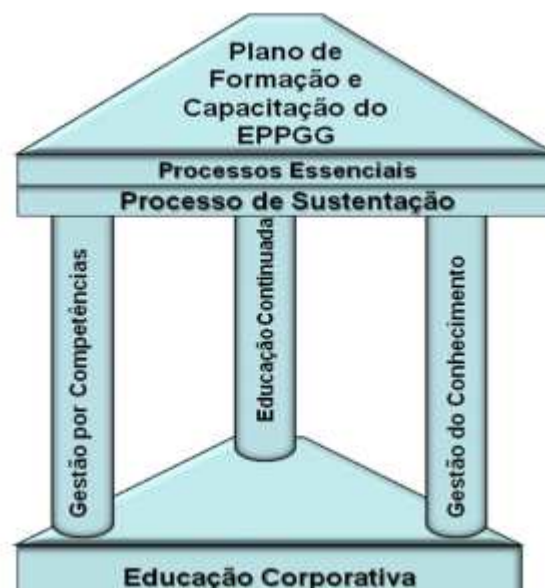
“confere à organização um desempenho superior ao dos seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos da organização” (SEGES 2009:39).

A educação continuada é o pilar da aprendizagem contínua, tanto para sanar carências que remanescentes após a formação inicial, quanto para manter os servidores constantemente atualizados.

“Aprendizado permanente das inovações e transformações que estejam ocorrendo na sociedade, que cogita na mudança de das atuais formas de pensar, sentir e agir das novas gerações” (SEGES 2009:39).

A gestão do conhecimento é o pilar do compartilhamento de informações: é o reconhecimento da importância do conhecimento como maior patrimônio da organização.

“Todo o conhecimento existente na organização, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence a todos” (SEGES 2009:40).



Fonte: SEGES (2009).

Figura 3. Orientações para formação e capacitação continuada do EPPGG.

As diretrizes metodológicas de educação corporativa permitiram à proposta apontar o *coaching* como metodologia ideal para auxiliar no processo de formação do EPPGG. A visão da organização de conhecimento como seu maior patrimônio, a educação continuada e a disseminação de conhecimento como pilares da formação remetem aos conceitos de *coaching*.

“Enquanto tecnologias e estratégias de aprendizagem propõe-se a manutenção de metodologias e clássicas, como a participação em seminários, cursos presenciais e acadêmicos, juntamente com a implementação de novas tecnologias, quais sejam: ensino a distância, prática de coaching e mentory” (SEGES 2009:37).

Proposta em prática: Participação do *coaching* nas orientações da Reforma do Estado

O *coaching* está presente em alguns dos processos propostos pelas orientações da proposta de formação e capacitação continuada do EPPGG (Quadro 4).

Quadro 4. Visão geral dos processos integrantes da Proposta de Formação e Capacitação Continuada do EPPGG.

Processos essenciais	
Pontos de passagem obrigatórios	
Formação inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientação • Construção da rede • Construção do <i>ethos</i> público e carreira • Visão sistêmica do papel do estado e da administração pública • Desenvolvimento de competências essenciais • Experiência/estágio em área de excelência da administração pública
Estágio probatório	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Continuação do processo de formação: <i>coaching</i>; estudos de casos; seminários; <i>workshops</i>; busca de maior interação com a rede da carreira; cursos; troca de experiências entre outros mecanismos</u> • Acompanhamento da inserção e aproveitamento pelo SEGES • Construção de Plano de Desenvolvimento Profissional para novos EPPGG e instrumentos que possibilitem sua adequação e inserção
Aperfeiçoamento e atualização para progressão funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de curta duração alinhados às competências essenciais • Cursos de curta duração optativos • Carga horária mínima (construção da trajetória individual)
Prática profissional	
Formação complementar	
Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de apropriação em políticas públicas e gestão governamental • Ações de aprimoramento de competências gerenciais e executivas • Cursos de formação de executivos, etc. • Altos estudos
Capacitação setorial específica	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação do órgão supervisor da carreira junto aos ministérios para desenho e implementação de planos de capacitação setoriais específicos
Processos essenciais	
Pós-graduação - Programas de Capacitação de Longa Duração (PCLD)	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento a participação em cursos, em nível de pós-graduação, no país ou no exterior, não incluso como requisito para progressão funcional e atualização
Eventos de capacitação ofertados pela SEGES	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos, seminários, <i>workshops</i>, fóruns de discussão, divulgação de textos, intercâmbio de experiências, entre outros
Soluções alternativas: trilhas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos presenciais • Ensino à distância • Missões específicas • Treinamentos auto-instrucionais • Estágios reuniões de trabalho • Viagens de estudo • Congressos, seminários, intercâmbio de práticas, jornais, livros, revistas, grupos de discussão
Processo de sustentação	
Gestão da informação (utilizar gestão do conhecimento como elemento base no processo de formação continuada)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de mecanismo para fomentar a produção de conhecimento/retrato de experiências pelos membros da carreira • Espaço para discussão e troca de experiências entre os EPPGG (rede de carreira) • Conexão de gestores às discussões atuais no campo das políticas públicas e da gestão pública • Banco de estudos de casos • <u>Banco de talentos da carreira (identificação do perfil para atuar como <i>coach</i>, mentor, instrutor, professor e/ou colaborador)</u> • Banco de colaboradores (consultores, escolas e universidades) • Banco de lições aprendidas

Fonte: SEGES (2009).

Obs.: Destaque da autora (sublinhado) nos aspectos relativos ao *coaching* na proposta.

O *coaching* é incluído na proposta é como parte dos processos essenciais e formação inicial de carreira; quanto o aluno adquire conhecimentos técnicos necessários à sua formação como EPPGG e inicia o processo de desenvolvimento como profissional.

“Fica explicitado, portanto, que a formação inicial deve ser tratada não apenas como um momento de aquisição de conhecimentos, mas também de desenvolvimento de habilidades e atitudes; ambientação no serviço público e na carreira” (SEGES 2009:45).

O *coaching* é sugerido como uma maneira de promover identificação das habilidades, o desenvolvimento da consciência em relação ao ambiente em que o aluno deve atuar e a autoconsciência ao identificar seu papel e seus objetivos.

“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 2009:45).

A proposta sugere formar gestores antigos para o papel de *coaches* dos alunos em sua formação como futuros EPPGG, indicando o perfil de profissional desejado.

“Pode ser exercido por qualquer membro da carreira que disponha das seguintes características: confiabilidade, persistência, tolerância, conhecimento técnico, experiência profissional, empatia nas relações e vontade de estimular o autodesenvolvimento das pessoas, com foco nos resultados” (SEGES 2009:46).

Além da formação inicial, o *coaching* está presente no estágio probatório como parte do processo de aconselhamento. O EPPGG já formado deve ter um processo de ambientação e contínuo desenvolvimento de suas competências, seguindo o Plano de Desenvolvimento

Profissional. O papel do *coach* é auxiliar na identificação das competências a desenvolver e contexto profissional a trilhar.

“O EPPGG procurará refletir junto ao seu tutor ou coach sobre as competências a serem adquiridas ou aprimoradas para que atinja seus objetivos profissionais. Assim, propõe-se que sua construção ou acompanhamento se dê sob o monitoramento do tutor ou coach, já designado na formação inicial” (SEGES 2009:48).

O acompanhamento tem como objetivo que o EPPGG tenha consciência de seu papel dentro da carreira e, ao construir junto com o *coach* suas perspectivas, já responsável e engajado em suas tarefas.

“O Plano facilitará a comunicação entre e o EPPGG e o respectivo tutor/coach quanto às expectativas sobre a carreira e promoverá a reflexão do EPPGG sobre sua evolução profissional, incentivando a postura pró-ativa” (SEGES 2009:48).

Em um terceiro momento, o *coaching* é parte da formação complementar do EPPGG, fase de aprofundamento das formações anteriores.

“São ações de aprendizagem estruturadas [...] que visam aprimorar conceitos, teorias, técnicas, habilidades e atitudes, voltadas para o fortalecimento de competências essenciais e para o desenvolvimento de competências específicas complementares” (SEGES 2009:51).

O *coaching* novamente é atrelado ao desenvolvimento de competências, mas o EPPGG já apresenta maior tempo de atuação, sendo capaz de analisar sua atuação, descobrir novos caminhos a serem seguidos e visualizar suas contribuições para melhores resultados na organização.

“Entende-se que as práticas do coaching e do mentoring alavancam a preparação da organização para ampliar resultados e produzir insights que permitam rever velhos modelos mentais, prosseguir oportunidades,

trabalhar em sinergia, mantendo uma atitude inovadora constante” (SEGES 2009:58).

No quarto e último momento, o *coaching* é mencionado no processo de sustentação, que constitui a formação de uma estrutura do conhecimento para gestão das informações geradas durante a formação do EPPGG, sendo base para a formação de banco de dados para viabilizar o *coaching*: “*Banco de talentos da carreira, identificando perfil, competências, trajetória profissional com vistas a identificar talentos para atuarem como coach*” (SEGES 2009:58).

Análise do *coaching* na proposta da formação da carreira de EPPGG

A proposta de formação para carreira de EPPGG apresenta pontos coerentes e pontos divergentes em relação ao conceito de *coaching*. Exige-se que o *coach* demonstre experiência profissional no mesmo ramo de atuação do EPPGG, o que não corresponde às habilidades necessárias para formação do *coach*. A utilização do termo tutor também pode gerar dúvidas quanto à metodologia a ser utilizada na formação. Outro ponto pouco detalhado é a formação a ser realizada para treinamento de *coaches*: a capacitação correta dos profissionais é imprescindível para exercício da função.

O acompanhamento contínuo do EPPGG, a proposta de desenvolver a consciência sobre o ambiente de atuação e autoconsciência quanto às habilidades e competências a desenvolver são coerentes com o método de *coaching*, que pressupõe continuidade, consciência e autoconsciência como maneira de responsabilização do profissional perante a organização. A estrutura da metodologia da proposta (base e pilares), que valoriza a disseminação do conhecimento é condizente com o principal objetivo do *coaching*: promover aprendizado contínuo.

A experiência do governo federal dos Estados Unidos da América com coaching

Em 1995, o governo dos Estados Unidos da América passou por um processo denominado Reinvenção do Governo, promovido pelo então presidente Bill Clinton. A Reinvenção do Governo foi um processo de mudanças estruturais, legais e operacionais do governo, em um movimento similar à Reforma do Estado no Brasil. O *coaching* foi inserido pelo governo norteamericano no contexto de mudança, sobretudo para lidar com a redução do quadro de servidores, especialmente gestores, assim como a necessidade de capacitar profissionais a lidar com a nova realidade imposta pela reinvenção.

“At this time government was also beginning to move to a team-based work environment to deal with the growing complexity of problems and issues that were beyond the knowledge of solitary subject matters experts”(Salmon 2008:7).

O quadro de redução do número de servidores em posição de liderança representava grande impacto no futuro, tornando necessário um processo de maximizar habilidades dos profissionais atuantes no âmbito do governo federal norteamericano.

“The federal government is suffering from a serious leadership deficit, and that deficit has only grown in recent years given the challenge facing the United States” (Koonce 2010:44).

A busca por resultados na organização proposta no contexto da Reinvenção elevou o *accountability* organizacional, ou seja, enfatizou-se a responsabilização dos servidores em busca de resultados. A visão de resultados como fruto do trabalho colaborativo tornou a responsabilização inerente ao grupo e, o contexto de interação constante tornou necessária maior interação via comunicação.

“The demands for organizational accountability regarding business results and socially dynamic nature of teams meant everyone had to communicate more effectively and develop Emotional and Social Effectiveness (ESE) skills” (Salmon 2008:7).

A redução do número de gestores também gerou a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades, inclusive para servidores em nível de liderança.

“The concept of leadership at all levels began a nascent emergence as the concern of how work got done became as important [...] people were expected to take initiative, step up and lead when required” (Salmon 2008:8).

Assim, o *coaching* tornou-se uma ferramenta necessária ao desenvolvimento das habilidades necessárias aos servidores: “*Coaching were engaged to develop this skills*” (Salmon 2008:8).

Apesar do reconhecido valor do *coaching* no desenvolvimento de equipes em contextos de mudança, durante a década de 1990 a metodologia foi empregada, sobretudo, ao desenvolvimento de lideranças.

“Today this perspective is still present in some organizations but it is becoming far less prevalent as the value of coaching is becoming more widely known and accepted” (Salmon 2008:8).

No final dos anos 1990, o diagnóstico de significativo envelhecimento dos servidores públicos, sobretudo indivíduos em posição de liderança, conduziu o governo norteamericano a medidas pontuais para preparação de líderes à sucessão dos servidores em vias de aposentadoria. O *coaching* foi adotado na ocasião como ferramenta para desenvolvimento de habilidades necessárias a um profissional que deve assumir posição de liderança em gestão.

“The need to develop leadership talent is rapidly reaching a crisis point. Coaching is now seen by many government senior managers as one of the more effective ways to develop emotional and social effectiveness skills” (Salmon 2008:9).

Salmon (2008) cita como exemplo a participação da metodologia *coaching* no *Candidate Development Programs* do *Senior Executive Service* (SES) no governo federal norteamericano.

Aplicações e perspectivas do *coaching* no governo federal dos Estados Unidos da América

Além da aplicação do *coaching* para sucessão de liderança, Salmon (2008) cita outros casos de aplicação da metodologia no governo federal dos Estados Unidos da América:

- Complementação da formação de mentores (profissionais capacitados a repassar conhecimentos técnicos) para auxílio no direcionamento de carreiras de alunos, no caso da *Corporation for National and Community Service*. “*They learn basic*

coaching skills, such as listening and inquiry, to strengthen their role as mentors” (Salmon 2008:10).

- Desenvolvimento das habilidades emocionais (*Emotional and Social Effectiveness*) para gestores das agências do governo federal, via sessões de *coaching* com os servidores.
- Desenvolvimento de lideranças por meio de programas de *coaching* destinados a desenvolver habilidades gerenciais em momentos de mudança para gestores do governo federal, no caso de instituições com *Food and Drug Administration, Department of Education* e *Environmental Protection Agency*. “*The ability to think strategically, develop a vision of buy-in from employee, and improve collaboration are some of the skills areas in development*” (Salmon 2008:10).
- Direcionamento de carreira e sucessão para servidores seniores em um cargo de gestão e novos profissionais, no caso do *Department of Navy’s Office of Civilian Human Resources*. “*To help make the transition between managers and executive roles smoother, more efficient and less stressful*” (Salmon 2008:11).
- Desenvolvimento de habilidades de comunicação e integração em gestores seniores em programa de *coaching* intensivo para promover desenvolvimento de habilidades com rapidez e efetividade, empregado pelo departamento de inteligência do governo, *Intelligence Community*. “*To help break up de silos in organizations and develop partnership especially during times of increasingly complex missions*” (Salmon 2008:11).
- Capacitação de *coaches* internos em entidades do governo federal para desenvolver programas de *coaching* contínuos a custo reduzido, como, por exemplo, no caso do *National Cancer Institute*.

Salmon (2008) menciona, ainda, dois estudos de caso para maior utilização do *coaching* no governo federal. O primeiro foi realizado na agência nacional de saúde (*Public Health Agency*), lançado no ano de 2006. O intuito do programa é utilizar sessões de *coaching* para desenvolvimento de habilidades de liderança.

“The program is intended to provide a systemic impact and improve the quality of leadership throughout the organization” (Salmon 2008:12).

O programa prevê realização de 30 horas de sessões de *coaching* em um período de seis meses, iniciado a partir de uma etapa de preparação, na qual o gestor é apresentado ao *coach* e recebe esclarecimentos quanto à metodologia. Na primeira etapa do programa, com duração de um mês, *coach* e *coachee* estabelecem metas e alinham expectativas. Na segunda etapa, que apresenta duração de cinco meses, ambos trabalham no desenvolvimento das habilidades. Durante a segunda etapa, o gestor passa por um ciclo de avaliações, no qual declara se considera o programa efetivo ou se gostaria de trocar de *coach* para tentar aprimorar o restante do processo. “*One of the program ground rules allows for a ‘no fault-divorce’ if the relationship is not working*” (Salmon 2008:12).

A avaliação aplicada ao final do programa consiste em um *assessment* (avaliação de carreira, competências e opiniões) desenvolvido pela PHA, que abrange a visão dos gestores, seus superiores e dos *coaches* sobre o programa e o desenvolvimento do profissional, buscando explorar as experiências obtidas e possíveis melhorias. Como resultado da avaliação, o *coaching* foi considerado uma experiência positiva, que deveria ser repetida nos anos seguintes.

“Participants stated their belief that several of their Emotional Intelligence had improved [...] Coaching was worth-while and reported a greater sense of self-efficacy, enhanced interpersonal competency, increased job satisfaction, greater ability to effectively complete tasks, increased productivity and greater confidence in exercising leadership” (Salmon 2008:12).

O segundo estudo de caso mencionado por Salmon (2008) refere-se ao programa piloto *Comptroller’s Executive Coaching Pilot Program*, lançado em 2005 pelo *Office of the Comptroller of the Currency, Department of Treasury* (OCC). O projeto foi desenvolvido pelo departamento *Continuing Educational and Resource Alternatives*, tendo como objetivo fortalecer a cultura organizacional, formando profissionais capazes de transmitir os objetivos da organização por meio de sua liderança. A proposta inicial era atender a um grupo específico (*Federal Consulting Group*) e, depois, ser expandido às demais unidades do OCC. O projeto piloto teve 19 participantes e apresentou duração média de seis meses, utilizando *coaches* internos e externos. No segundo ano, o programa teve 30 inscrições.

A avaliação foi realizada por meio do método *Return on Value* (ROV), direcionado à mensuração das habilidades emocionais e sociais, apontando os seguintes resultados: o

desempenho superou metas inicialmente estabelecidas, observou-se aumento de propostas de novas idéias para aplicação na prática da organização, houve melhoria da capacidade de estímulo a um melhor desempenho em equipe, os servidores apresentaram maior conhecimento do seu papel na organização, assim como maior capacidade de aprender, criar parcerias e estimular a colaboração.

“Breakthroughs in achieving personal and organizational goal, ability to create and lead a vision, creation of a high performance team, increased self organization awareness, greater ability to learn and take action [...] enhanced partnering and collaboration” (Salmon 2008:13).

Um estudo realizado pelo *International Consortium for Coaching in Organizations* (ICCO) a partir de entrevistas com coordenadores de programas de *coaching* no governo federal dos Estados Unidos da América, teve como objetivo analisar os aprimoramentos necessários na aplicação eficaz da metodologia: *“Find out what they needed in the way of support to make their work more effective”* (Salmon 2008:14). Segundo Salmon (2008), é necessário:

- Promover a integração colaborativa com instituições que estudam a metodologia, como a *International Coaching Federation* (ICF), para promover pesquisas sobre possíveis melhorias e aplicações do *coaching* no governo;
- Criar comunidades e grupos para compartilhar melhores práticas e resultados das iniciativas existentes;
- Criar padrões para resultados (como a utilização do ROV) para facilitar a mensuração da prática em diversas entidades do governo, facilitando a busca de colaborações entre agentes tomadores de decisão em organizações públicas;
- Utilizar melhores práticas como ideias para programas de *coaching* em níveis hierárquicos inferiores, como média liderança e supervisores;
- Integrar *coaches* internos e externos em busca de melhores práticas;
- Promover a criação de um banco de dados com informações sobre o *coaching*, de forma a qualificar as práticas e os *coaches* envolvidos, as novidades publicadas sobre a metodologia e compartilhar ideias quanto à melhor maneira de integrar o *coaching* a diferentes métodos de aprendizagem.

Segundo Koonce (2010), o *coaching* poderia ser utilizado em maior escala nos Estados Unidos da América. Considerando as necessidades existentes ao desenvolvimento de lideranças no governo federal do país, a aplicação do *coaching* tem sido inferior ao potencial de contribuição no serviço público. Segundo o relatório “*Unrealized Vision: Reimagining the Senior Executive Service*”, produzido pela organização *Partnership for Public Sector* (PPS) em parceria com a organização *Booz Allen Hamilton* (BAH) em 2010, o desenvolvimento de lideranças realizado pelas agências no governo federal norteamericano tem sido realizado de maneira falha e desigual entre diferentes organizações públicas.

“The report found that the governments leadership development programs for senior executives today are inadequate, decentralized, and not strategically linked to agency succession planning” (Koonce 2010:44).

O relatório relata que somente um em cada quatro membros do SES já teve contato com *coaching*, sendo que, em alguns casos, o contato ocorreu em universidades e treinamentos, não em um programa de *coaching* estruturado. A partir das evidências apresentadas, o relatório reafirma a necessidade de ampliar a aplicação da metodologia.

“The inclusion of new training and learning modalities in leadership programs, notably executive coaching, to help accelerate new skills development in leaders” (Koonce 2010:45).

Salmon (2008) afirma que o *coaching* deve ter aplicação expandida no governo federal norteamericano, sobretudo para desenvolvimento de lideranças mais flexíveis.

“Coaching greatest impact in government is in the development of future leadership and leaders who are agile enough to address a growing complexity of issues [...] The use of coaching across government will continue to grow” (Salmon 2008:15).

Segundo Salmon (2008), há cada vez maior nível de complexidade e magnitude global nos problemas enfrentados pelo gestor público, exigindo maiores habilidades de comunicação e adaptação.

“The ability of our government and business leaders to build relationships and engage in meaningful global dialog is critical, yet many of these leaders lack the skills necessary to control and leverage the power of diversity” (Salmon 2008:16).

Segundo Salmon (2008), o futuro da prática é a atuação de *coaches* internos em diferentes agências do governo em uma atuação transversal.

“This will help improve communication between agencies, increase collaboration and leverage coaching resources already existing in government at no additional cost” (Salmon 2008:16).

Também foi identificada a necessidade de promover a comunicação entre servidores públicos e gerências institucionais, estimulando a transição de servidores entre agências.

“Many of the most challenging issues confronting government agencies today are interdepartmental in nature, the report noted, and require government executives to work across agency boundaries to address them” (Koonce 2010:45).

Recentemente, Koonce (2010) apontou, ainda, a necessidade de desenvolver lideranças preparadas para lidar com maiores exigências em termos de demanda por desempenho no âmbito governamental:

“Now is the time for federal agencies and departments to become more intentional about nurturing and developing future generations of leaders – especially as the White House focuses on implementing the Obama Management Agenda, which puts emphasis on improving overall government performance” (Koonce 2010:51).

Metodologia

O presente trabalho consiste em revisão bibliográfica sobre a evolução dos recursos humanos no governo federal brasileiro, a partir do marco inicial da Reforma do Estado de 1995. A construção do cenário atual partiu da análise das transformações decorrentes do marco institucional da reforma, apresentando uma visão geral das condições dos recursos humanos no governo federal brasileiro atualmente.

A contextualização da reforma constituiu uma base para justificar a necessidade de metodologias alternativas de capacitação de servidores públicos, no caso do presente estudo, o *coaching*.

A conceituação da metodologia *coaching* resume seu funcionamento e possibilidades de aplicação. A análise da proposta da aplicação de *coaching* na carreira de EPPGG demonstra uma forma de aplicação da metodologia em âmbito federal.

O estudo de caso de aplicação de *coaching* no governo federal norteamericano busca apresentar uma perspectiva de aplicação do *coaching* no desenvolvimento de lideranças no setor público.

Resultados

A Nova Política de Recursos Humanos, parte do Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, propôs a reestruturação dos recursos humanos no que tange o modelo de contratação, remuneração, reformulação das carreiras e capacitação de servidores, visando atrair profissionais com perfil adequado à administração pública gerencial e criar condições para que os servidores em exercício pudessem atuar segundo o novo modelo de administração.

Os resultados demonstram que as modificações implantadas na Reforma do Estado nem sempre resultaram em respostas positivas: a redução brusca do quadro de servidores causou deficiências ainda não solucionadas na administração pública federal.

A reestruturação dos métodos de contratação mostrou avanço em organizar os concursos públicos e aplicar regras condizentes aos cargos, em termos de critérios para seleção e formato do concurso. No entanto, ainda existe carência em aprimorar o processo de seleção, baseado em critérios técnicos e acadêmicos, falhando na avaliação de competências e perfil profissional.

A reestruturação das carreiras demonstra que as gratificações por desempenho não foram implementadas de forma eficaz, pois os métodos aplicados de avaliação foram falhos ao não garantir a incorporação do benefício com fidelidade aos critérios de desempenho. As capacitações foram estruturadas para ser parte da formação e acompanhamento dos servidores, no entanto, ainda existe carência na diversificação dos métodos de aprendizagem.

No entanto, a Reforma do Estado promoveu a reestruturação dos recursos humanos em diversos aspectos e iniciou o processo de migração à administração pública gerencial, impondo aspectos como flexibilidade, busca por resultados e eficiência como possibilidade e pauta de discussão do governo. Ainda é preciso investir na transformação da cultura organizacional do setor público.

O cenário de atuação dos servidores foi modificado, a partir da reestruturação de salários, carreiras e funções, assim como instrumentos de avaliação. No entanto, é necessário buscar maior engajamento dos servidores na transformação do setor público brasileiro. Os métodos tradicionais de capacitação, como cursos e seminários, não têm sido capazes de modificar o envolvimento dos servidores. A proposição de adotar o *coaching* como nova metodologia de preparação dos servidores públicos brasileiros às funções que devem desempenhar constitui uma alternativa viável, embora ainda pouco utilizada no âmbito do setor público em nível federal.

A reinvenção do governo, teoria formulada por Osborne, é destinada a países desenvolvidos com estrutura similar aos Estados Unidos da América, sendo necessárias adaptações ao contexto brasileiro. Em um país em desenvolvimento, o controle do Estado é necessário para estimular a economia e garantir as necessidades básicas da população, torna-se difícil inserir a visão de cidadãos como clientes no âmbito da atuação de um setor público que ainda apresenta defasagens técnicas importantes quanto ao papel social a desempenhar. Embora necessite adaptações, a macroestrutura da teoria do *coaching* apresenta estratégias e abordagens no contexto dos 5C que podem contribuir à transformação do papel do governo.

A comparação da Reforma do Estado brasileira com sua contemporânea Reinvenção de Governo norteamericana, é possível identificar semelhanças ao longo de anos os processos: redução de carreiras, fortalecimento de um núcleo estratégico, valorização do desempenho por meio de mecanismos de gratificações, ferramentas de *accountability* via participação da sociedade, publicização de serviços, descentralização e empoderamento de organizações.

No entanto, ainda há um ponto que precisa ser reforçado em ambos os casos: a cultura organizacional nas instituições públicas de nível federal. As propostas da Reforma do Estado abrangeram aspectos técnicos e estruturais de forma significativa, mesmo não tendo alcançado a totalidade dos resultados esperados, no entanto, desconsidera o aspecto humano, voltado à cultura organizacional.

O *coaching* é uma metodologia para desenvolvimento de recursos humanos que pode auxiliar o governo a promover a mudança na cultura organizacional, tendo em vista que é baseado na autoconscientização do profissional quanto ao seu potencial, em relação ao ambiente da organização e sua atuação profissional, assim como pelo reconhecimento das possibilidades que detém sobre sua carreira. Assim, a metodologia de *coaching* pode auxiliar no desenvolvimento de líderes no governo que entendam como contribuir à administração gerencial e apresentem motivação para adotar a postura gerencial, disseminando-a na organização.

A descrição das orientações para formação da carreira de EPPGG, confrontada com conceitos da metodologia de *coaching* apontam a existência de algumas falhas conceituais, mencionando a necessidade de habilidades técnicas no processo de *coaching*, algo que não condiz com a metodologia. No entanto, as propostas para aplicação do *coaching* são coerentes e demonstram o peso da metodologia para formação do EPPGG, pois permeia a maioria das etapas da carreira, desde a formação inicial até o acompanhamento no estágio probatório.

Não há dados disponíveis para mensuração da implantação das propostas de formação de recursos humanos no governo federal brasileiro ou resultados obtidos pelo *coaching*. Seria

necessário promover uma avaliação junto aos EPPGG que atuam como *coaches* e como *coachees* para possibilitar uma análise conclusiva da efetividade do processo.

Segundo resultados dos estudos de caso apresentados, é possível verificar que o *coaching* tem sido efetivo no desenvolvimento de competências, especialmente em termos de liderança e adaptação a novos cargos, no âmbito do setor público federal norteamericano. No entanto, as iniciativas dos órgãos de governo federal norteamericanos ainda são mínimas, pois restringem-se a algumas agências federais.

Apesar da falha na mensuração quanto à aplicação da metodologia de *coaching*, sua aplicação tem sido crescente no setor público nos Estados Unidos, tendo em vista o objetivo de preparação de lideranças em contextos de mudança.

É importante ressaltar ambos os países apresentam significativas diferenças em relação ao contexto que envolve a atuação do governo federal: a economia, a constituição e a cultura são somente alguns exemplos de aspectos marcadamente diferentes. No entanto, a comparação da aplicação do *coaching*, mesmo em contextos diferentes, apresenta novas possibilidades à aplicação no setor público brasileiro. Apesar das diferenças, a construção da comparação sugere ideias que poderiam ser aproveitadas, como a parceria com instituições privadas de *coaching*, a troca de melhores práticas, a adoção de diferentes tipos de aplicação, período ideal de duração e avaliação de programas de *coaching*.

Comparada à experiência norte americana, a proposta da metodologia inserida na carreira de EPPGG parece alinhada às expectativas de aplicação do *coaching*. A proposta de formação e capacitação de EPPGG inclui o desenvolvimento de lideranças em carreiras transversais, capazes de atuar em diferentes órgãos e a criação de um banco de dados com informações sobre *coaching*, também incluídas nos próximos passos ao avanço de aplicação do *coaching* nos Estados Unidos (Quadro 5).

Quadro 5. Comparação das características do *coaching* no governo federal brasileiro e no governo federal norteamericano.

	Governo federal do Brasil	Governo federal dos EUA	Comparação
Principais propósitos	Reconhecimento de competências, desenvolvimento de habilidades de liderança e ambientação na carreira de EPPGG.	Desenvolvimento de sucessão de carreira, desenvolvimento de habilidades emocionais, gerenciais e de comunicação em lideranças e integração de equipes.	É possível expandir os campos de aplicação para outras carreiras no governo federal brasileiro.
Tempo de duração	Cerca de dois anos com reuniões esporádicas.	Cerca de seis meses cada programa.	É possível agregar programas mais curtos de <i>coaching</i> para formação de lideranças no governo federal brasileiro.
Estrutura	As sessões de <i>coaching</i> iniciam no processo de formação inicial, passam pelo estágio probatório e podem ser utilizadas na formação continuada.	As iniciativas relatadas consistem em formações pontuais de lideranças, em programas destinados ao desenvolvimento de servidores já em atuação.	É possível agregar programas pontuais de desenvolvimento de habilidades específicas e desenvolvimento de equipes no governo federal brasileiro.
Potencial de reaplicação	Alto potencial de reaplicação, pois serão formados <i>coaches</i> internos.	Nos programas em que o <i>coaching</i> é interno (minoridade), existe potencial para reaplicação.	A proposta para o governo federal brasileiro já aponta para maior potencial de reaplicação, apostando na formação de <i>coaches</i> internos.
Integração entre os órgãos federais	A ENAP (Escola Nacional de Administração Públicas) centraliza a formação de servidores da SEGES.	O SES (<i>Senior Executive Service</i>) centraliza a formação de servidores seniores e, portanto, integra os órgãos que aplicam a metodologia.	É possível promover a maior integração entre as escolas de formação do governo federal brasileiro se houver um serviço centralizado de formação.
Tabulação de resultados	Não existe.	Consta somente para alguns programas, que apontam para resultados satisfatórios.	Em ambos os casos é possível padronizar a tabulação dos resultados dos programas de <i>coaching</i> , sendo que o governo federal brasileiro ainda não produziu resultados que permitam a mensuração.
Base de conhecimento	Banco de talentos para o recrutamento de <i>coaches</i> dentro da carreira de EPPGG.	Não existe.	A proposta para o governo federal brasileiro prevê a criação de uma base de dados voltada para o <i>coaching</i> , mas para que a troca de experiências seja efetiva é preciso que a base integre informações da aplicação da metodologia em diversas carreiras, assim como é proposto para o governo dos EUA.

Fonte: Elaboração da autora.

Conclusão

A Reforma do Estado de 1995 foi tomada como marco de mudanças para políticas públicas de recursos humanos: as propostas para adoção do modelo gerencial de administração em substituição ao modelo burocrático atingiam diretamente os servidores. São os profissionais, sobretudo em posições estratégicas e de liderança, os responsáveis por absorver, disseminar e praticar uma nova forma de gestão do setor público.

As propostas de reestruturação de carreiras com redução de cargos e fortalecimento do núcleo estratégico, novas políticas de ingresso e reformulação das remunerações, assim como as propostas das formações e capacitações constituíram a trilha às mudanças propostas no âmbito da Reforma do Estado na busca pela transformação do perfil de servidores atuantes e formação de um quadro de funcionários com flexibilidade suficiente para adaptação às mudanças, formação técnica consistente às funções do núcleo estratégico e capacitação para administração e formulação de serviços públicos eficientes e eficazes.

Alguns dados objetivos apontam a concretização parcial das propostas da Reforma do Estado foram concretizadas, no entanto, ainda há um caminho a percorrer: é preciso aprimorar o processo de contratação, rever a redução do quadro de servidores, reformular as gratificações por competências e buscar constantemente novas formas de capacitação. Além de rever a estratégia para implantar mudanças sem gerar impactos negativos, é necessário que as mudanças sejam feitas uniformemente entre os diferentes níveis federativos e assumam um esforço consciente para transformar a cultura organizacional das instituições do governo.

A teoria da Reinvenção de Governo busca propor formas de modificar o “DNA do governo” pela transformação das relações entre as pessoas e os processos de trabalho no âmbito da organização pública. A reinvenção é similar à Reforma do Estado ao propor uma alteração do sistema de operacionalização do governo (passagem à administração pública gerencial), alteração do núcleo estratégico, formas de propriedade e controle social. A Nova Política de Recursos Humanos pode contribuir à transformação de tais quesitos no que tange às mudanças de cultura organizacional necessárias à consolidação da Reforma do Estado no Brasil, no entanto, há uma lacuna na implementação das propostas de alteração da cultura organizacional.

O *coaching* é uma opção de intervenção na cultura organizacional, pois é uma metodologia de recursos humanos que tem como principal objetivo formar uma cadeia de transmissão de conhecimento na organização capaz de transformar a relação entre líderes e liderados em sua relação com a carreira e a organização. A metodologia é estudada como uma

opção de ferramenta para capacitação de servidores com objetivo de auxiliá-los em sua carreira e no desenvolvimento de habilidades e competências. Assim, o *coaching* pretende transformar a cultura da organização por meio da troca constante de conhecimento, responsabilização e empoderamento.

Em teoria, a metodologia é válida para atender aos anseios da Nova Política de Recursos Humanos proposta pela Reforma do Estado, tanto no desenvolvimento de capacitação de profissionais, quanto na formação de lideranças adaptáveis às mudanças sociais atuais, uma característica crucial em um contexto de redefinição governamental proposto pela Reforma do Estado.

A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) apresenta uma proposta para formação de profissionais que inclui o *coaching* em sua estrutura metodológica para desenvolver habilidades, competências e flexibilidade. A carreira foi criada no contexto de redemocratização em 1989, desativa durante o governo Collor e reativada para servir como propulsora da Reforma do Estado em 1995. Mesmo no arrefecimento do movimento pela Reforma do Estado, a formação do EPPGG continuou direcionada à inovação no setor público. Sendo uma carreira transversal, ou seja, os profissionais podem ser alocados em diferentes órgãos, desempenhando a mesma função, e assumindo um papel de liderança, a carreira de EPPGG apresenta potencial para constituir o instrumento de difusão de novas visões ao setor público.

As reformulações da formação propostas no início do governo Lula, por meio das “Orientações para a Formação e Capacitação Continuada da carreira de EPPGG”, lançadas em 2009, propunham renovação metodológica da formação, tendo o *coaching* como uma de suas principais ferramentas. O *coaching* permeia praticamente a totalidade das fases de formação e capacitação do EPPGG, desde a formação inicial até a formação complementar, passando pelo estágio probatório. A proposta enfatiza a importância do *coaching* para desenvolver competências e habilidades, ambientalizar o aluno no contexto de trabalho da carreira e instigar a reflexão no gestor formado, demonstrando a ênfase dada pela Secretaria de Gestão à metodologia como ferramenta eficaz de transmissão de conhecimento.

A estrutura proposta de formação dos antigos EPPGG para atuação como *coaches* dos ingressantes na carreira é válida no contexto teórico da metodologia *coaching*, pois garante a presença do profissional para acompanhar o aluno e futuro gestor durante sua formação. Assim, o *coaching* traz benefícios aos dois perfis da carreira: servidores antigos e servidores recém formados. No entanto, os benefícios parecem ficar restritos aos EPPGG, pois não há previsão quanto à habilitação dos *coaches* na instituição onde atuam. A Secretaria de Gestão

poderia, no futuro, buscar expandir o programa de *coaching* aos ministérios onde os profissionais atuam, como forma de difundir os benefícios da metodologia.

Metodologicamente, o *coaching* atende às necessidades do governo brasileiro. No entanto, é necessário avaliar a aplicação da metodologia, de forma a possibilitar o diagnóstico de sua eficácia, verificar possíveis falhas e analisar potenciais melhorias. Caso contrário, torna-se impossível afirmar constitui uma ferramenta coerente no contexto do setor público federal brasileiro.

Referências

- Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Homepage da instituição*. Disponível na internet via: <http://www.anesp.org.br/?q=node/20> [Data de acesso: 23 out. 2011].
- Chiavenato I. *Construção de talentos – coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- Fernandes CCC. Os avanços da Reforma na Administração Pública. *Cadernos MARE*. 1998, 15:35-60.
- Ferrarezi E, Zimbrão A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: O caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *CLAD*. 2005, 1-18.
- Koonce R. Executive coaching: Leadership development in the federal government. *The Public Manager*. 2010, 39(2):44-52.
- Levy E, Brito F, Nassuno M, Marconi N. A nova política de recursos humanos. *Cadernos MARE*. 1997, 11:7-52.
- Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão (SEGES). *Orientações para Formação e Capacitação Continuada - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Brasília: SEGES, 2009.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório OECD*. Brasília: OCDE, 2010.
- Osborne D, Patrisk P. Banishing bureaucracy. *Policy Options*. 1998.
- Osborne D. *Reinventing government: What a difference strategy makes*. United Nations Public Administration Programme, 2007.
- Pacheco RS. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: Realizações do período 1995-2002. *Revista do Servidor Público*. 2002, 53:78-105.
- Pereira LCB. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.
- Salmon L. The evolution of coaching in the U.S. federal government. *International Journal of Coaching in Organizations*. 2008, 6(1):7-17.
- Whitmore J. *Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.