

**INSTITUTO COTEMAR**  
**HELEN MARIA DE MORAIS GALDINO**

**A UTILIZAÇÃO DO *COACHING* COMO FERRAMENTA PARA  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ITAÚNA - MG**

**2018**

**INSTITUTO COTEMAR**  
**HELEN MARIA DE MORAIS GALDINO**

**A UTILIZAÇÃO DO *COACHING* COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico,  
apresentado ao Núcleo de Trabalhos de Conclusão de  
Cursos do Curso de Pós Graduação Latu Sensu do curso de  
Especialização em Administração Pública, como requisito  
obrigatório para obtenção do grau de especialista.

**ITAÚNA - MG**

**2018**

# A UTILIZAÇÃO DE PROCESSO DE *COACHING* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Helen Maria de Morais Galdino

## RESUMO

O presente trabalho constitui um estudo da aplicação da metodologia *coaching* na Administração Pública brasileira. A Reforma do Estado, conduzida durante a década de 90, foi um marco de mudanças significativas para questões relativas a recursos humanos no setor público, promovendo ações direcionadas à implantação de uma administração pública gerencial no país. Assim, aborda-se a importância da gestão do conhecimento e do investimento no capital intelectual da organização por meio de boas políticas de recursos humanos, indicando-se o *coaching* como ferramenta, uma metodologia que busca auxiliar os líderes a alcançar melhores indicadores de formação e produtividade dos recursos humanos no setor público. Por fim, apresenta-se uma amostra dos resultados obtidos entre servidores do Superior Tribunal de Justiça após o desenvolvimento de uma ação de *coaching*.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, *Coaching*, Capital Humano.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo visa uma reflexão no sentido de que a administração pública pode se inspirar em um modelo de gestão privada com vistas à obtenção da prestação de serviço público com qualidade e eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Contudo é preciso considerar suas particularidades, visto que a área privada visa o lucro e a administração pública tem por objetivo realizar uma função social.

Partindo-se da necessidade de que os serviços públicos sejam prestados com mais qualidade e eficiência, surge, no século XX, a Nova Gestão Pública (NGP), ou Administração Pública Gerencial. Tal modelo teve como objetivo capacitar gerencialmente os Estados e se tornou uma alternativa para sanar a incapacidade de administração de qualidade do Estado com a produção de resultados.

De acordo com Michael BARZELAY, 2001 a NGP é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas, propostas como novo paradigma de Administração Pública. Especialmente, como filosofia administrativa de um padrão de desenho organizacional da

Administração Pública, a NGP conseguiu atingir o status de um corpo doutrinário que goza de uma ampla aceitação, enfim, “uma corrente de pensamento dominante”.

Contudo, para a implementação das mudanças propostas pela NGP, além da esfera governamental, faz-se necessária a adoção de novas posturas na sociedade civil. Considerando a busca da melhoria da qualidade dos serviços, na perspectiva dos usuários destes serviços, surge a necessidade de que os cidadãos se envolvam no processo exercendo uma posição mais proativa.

Já o Estado, por sua vez, deve procurar oferecer serviços com mais eficiência na busca de melhorias no atendimento aos cidadãos.

É neste cenário que se insere o presente estudo que tem por objetivo apontar os desafios da Administração Pública em promover mudanças na busca pela excelência na prestação dos serviços públicos (antes tão mal vistos pela população), por meio do investimento em pessoas com vistas a aumentar o desempenho e alterar as relações no interior da organização, utilizando-se, para tanto, a ferramenta do *coaching*.

## **1. O PROCESSO DE MUDANÇA. A NOVA GESTÃO PÚBLICA**

Registros apontam que a Nova Administração Pública (*New Public Management*) surgiu na Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Austrália e Estados Unidos. Em meio a um contexto social e ideológico, surgiram as primeiras iniciativas no sentido de construir um novo conceito de administração a fim de suprir a necessidade da prestação de serviços públicos de melhor qualidade e a menores custos.

De acordo com DE PAULA, 2005, a Grã-Bretanha pode ser considerada o caso mais marcante na implementação da Nova Administração Pública. Para a introdução das mudanças, foram adotadas medidas como a descentralização do Estado, separando as atividades de planejamento das de execução, a privatização de empresas estatais, a terceirização dos serviços públicos, a regulamentação das atividades terceirizadas e a utilização de ferramentas gerenciais oriundas do setor privado.

No Brasil, as ideias da NGP começaram a surgir no governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Sob o comando do ministro Bresser-Pereira, foi proposto o Plano Diretor da

Reforma do Aparelho do Estado PDRAE o qual definiu os objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira.

Na visão de Fernando Henrique Cardoso, 1995, a Administração Pública Gerencial é baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado.

De acordo com Junquilha, 2010, o PDRAE passou a conter os princípios gerais da Administração Pública Gerencial, inserida no bojo de um conjunto de ações inerentes ao que foi denominado de processo de “reconstrução” do Estado.

A Administração Pública Gerencial, por sua vez, preconiza que os princípios gerenciais das empresas privadas sejam utilizados no setor público, buscando a prevalência de valores vinculados à qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos, substituindo a cultura burocrática nas organizações públicas por uma cultura gerencial.

Para Clarke e Newman (1997 apud JUNQUILHO, 2000), a NGP apresenta uma tipologia de Estado oposta ao chamado Bem-Estar Social.

Dessa forma, de um Estado de Bem-Estar Social, organizado de forma burocrática, predominantemente centralizador, hierárquico, seguidor de regras impessoais, lento no processo decisório e adepto da divisão entre quem pensa e executa o trabalho, entra em cena o Estado Gerencial, um formato organizacional enxuto, descentralizado, estruturado em redes e intensivo uso da tecnologia informacional.

Para Osborne e Gaebler, 1995, incentivadores da proposta da NGP, era necessária uma reinvenção dos governos, estimulando parcerias com o setor privado e privatizações para torna-los mais competitivos, empreendedores, geradores de resultados, descentralizados, enxutos, flexíveis, ágeis e orientados para o mercado.

Nesse contexto, considerando o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico na nova economia, era preciso investir na figura dos servidores públicos.

Bresser Pereira, 1998b, define como perfil desejado para os servidores públicos a transformação de “administradores públicos” para “gerentes”, o que pressupõe a mudança dos chamados valores burocráticos pelos gerenciais.

Dessa forma, a partir de 1995, o professor e então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, por intermédio do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) lançou um conjunto de propostas com vistas a confrontar o modelo de Administração Pública Burocrática.

Na proposta da Administração Pública Gerencial passaram a prevalecer valores como qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos. Nesse cenário, a Administração Pública Gerencial passou a defender características como a profissionalização dos servidores públicos, utilização de técnicas de gestão consagradas no setor privado da economia, a flexibilização de rotinas e procedimentos operacionais, a maior participação dos servidores nos processos decisórios, a valorização do gerente no lugar do administrador burocrático, dentre outras.

Havia, ainda, o grande desafio de converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. Os indivíduos e as organizações vivem tempos de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas.

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.

## **1. COACHING NO CONTEXTO DE MUDANÇAS DA REFORMA DO ESTADO**

Uma das ideias propostas pela Reforma do Estado de 1995 era ampliar o conceito de capacitação dos servidores com vistas a inserir conceitos relacionados à gestão, flexibilidade, comunicação e relação interpessoal, assim como desenvolver habilidades do ambiente de trabalho no setor público.

Nesse contexto, o *coaching* surge como uma alternativa de metodologia para inserir mudanças necessárias na estrutura da organização em atendimento aos objetivos propostos pela Reforma do Estado e satisfazer às demandas da administração pública gerencial.

O *coaching* vem com o propósito de alterar a cultura organizacional e romper paradigmas burocráticos, por meio do investimento em pessoas com vistas a 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.

## **1. COACHING**

### **4.1. Conceito**

*Coach* é uma palavra em inglês que significa treinador, instrutor e pode, também, ser um tipo de ônibus. Quando usada como verbo, a palavra *coach* significa treinar ou ensinar. Além disso, um *coach* ou *coacher* é um profissional que exerce o coaching, uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Chiavenato, 2012, *coaching* é um processo definido em comum acordo entre o *coach* (profissional que ajuda o outro) e o *coachee* (aprendiz, cliente ou *trainee*) para ajudar este a alcançar determinada meta ou objetivo pelos seus próprios meios. Para tanto, o *coach* atua no sentido de encorajar e motivar o aprendiz, dando-lhe a orientação necessária para que melhore suas capacidades ou competências pessoais, em busca do alcance do objetivo definido por ambas as partes.

### **4.2. Origem**

Já na Antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 a. C. – 399 a. C.) com o objetivo de desenvolver o raciocínio das pessoas, abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmas, costumava reunir todos os dias os seus discípulos para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Seu método consistia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir o que os discípulos diziam e assim ensinar e aprender.

Na visão de Chiavenato, 2012, o método de trabalho utilizado por Sócrates vem se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de recursos humanos, que na versão corporativa moderna ganhou o rótulo de *Coaching*.

Também Benjamin Franklin, jornalista, editor, autor, filantropo, funcionário público, cientista, diplomata, estadista e inventor, poderia ser considerado o Pai do *Coaching*.

De acordo com a Revista Jurídica Consulex – ano XII, ao escrever para seu filho a *autobiografia*, em 1771, na intenção de transmitir-lhe sua experiência de vida e a forma de

enxergar o mundo, ensinou o método que utilizara para desenvolver virtudes morais, trocando maus hábitos por bons e, assim, ser capaz de adotar uma conduta firme e uniforme, nos limites da retidão e caráter.

Independentemente do objetivo pretendido por Benjamin Franklin, a metodologia por ele desenvolvida mostra-se bastante eficiente para o autogerenciamento de qualquer mudança de comportamento ou aquisição de competências e habilidades.

Já na década de 70, Timothy Gallwey, tenista profissional e capitão do time da Universidade de Harvard, Gallwey passou a atuar como treinador de tênis e também foi considerado por muitos o “pai do *coaching*”. No início de sua carreira, percebeu que os treinamentos convencionais pecavam em não abordar questões comportamentais que comprometiam a performance dos atletas. Entendeu que sua melhor contribuição como treinador não era ensinar e sim ajudar os alunos no processo de aprendizado, dentro daquilo que fazia sentido para cada um.

Em seu livro *Inner Games O Jogo Interior de Tênis* (1974) mostra que essa abordagem fez grande diferença em sua forma de trabalhar, pois o fez pensar sobre o que se passava na cabeça dos tenistas enquanto estavam treinando, os diálogos internos que aconteciam no momento em que entravam na quadra. Concluiu que uma partida de tênis é jogada, simultaneamente, em dois níveis: na quadra e na mente. O jogo interior, aquele que ocorre na mente do jogador, é disputado contra adversários como falta de concentração, ansiedade, insegurança, medo, nervosismo – enfim, toda interferência capaz de inibir o bom desempenho do atleta. Invisíveis, esses adversários costumam ser muito mais poderosos que o oponente do outro lado da rede.

Como forma de preparar-se para ajudar seus atletas a derrotar os adversários do jogo interior, Gallwey passou a estudar técnicas de meditação e aprofundou-se nos estudos sobre comportamento e desenvolvimento humano. O novo método de treinamento desenvolvido por Gallwey fez tanto sucesso que em pouco tempo foi levado para outros esportes e também para a música. Mais tarde o método foi adaptado para o ambiente corporativo, no desenvolvimento de competências através do *Coaching*.

A publicação do *e-book 40 years The Inner Games – Uma história de sucesso*, relata que em 1980, após escrever *The Inner Game of Golf* e *The Inner Game of Music*, muitos líderes empresariais e gestores reconheceram as implicações dos conceitos do *The Inner Game* (O Jogo Interior) e começaram a usá-los como modelos para facilitar mudanças desejadas no local de trabalho. Um dos primeiros clientes a longo prazo de Tim Gallwey e seu



método foi a AT&T, gigante das comunicações americana. Não muito tempo depois, ele foi convidado para ajudar a IBM, a Apple e em seguida, Coca-Cola.

A partir de então, centenas de palestras foram entregues em uma ampla gama de aplicações dos conceitos *The Inner Game*. Foi fácil para Tim aplicar os princípios do jogo interior para qualquer aplicação corporativa, porque a fundação era simples e universal. Com a virada do século, o foco de seu interesse se voltou para o Jogo Interior de Equipes.

No final de 2012, todos os conceitos, experiências e descobertas durante os mais de 40 anos do *The Inner Game* foram aplicados em um outro projeto: a *The Inner Game School of Coaching by Tim Gallwey*, o que possibilitou levar os mais profundos detalhes do *The Inner Game* - O Jogo Interior a muitos profissionais da área do *coaching* e da liderança. A escola ficou conhecida como a Escola do Precursor do *Coaching*.

#### **4.3. Vantagens na Utilização do Coaching**

Não basta ter talentos na organização, é necessário desenvolver esses talentos e aplica-los da melhor maneira possível para a obtenção do retorno desejado. Cada vez mais o sucesso das organizações depende do desempenho e das competências das pessoas que trabalham com o conhecimento. Dessa forma, surge a necessidade de saber administrar os usuários do conhecimento de forma a alcançar maior produtividade. Para tanto, o *coaching* vem se mostrando uma poderosa ferramenta, aprimorando o capital humano, promovendo o desenvolvimento de seus membros e, conseqüentemente, da organização.

O *coaching* tem muito a ver com a mudança de estereótipos na gestão de pessoas nas organizações. Antes, as pessoas eram consideradas simplesmente como recursos humanos das organizações. Contudo, a Era da Informação provocou uma mudança radical nesse panorama. As pessoas deixaram de ser apenas fornecedoras de mão de obra e passaram a ser consideradas fornecedoras de conhecimento e competências, como parceiros e capital humano da organização.

Segundo Chiavenato, 2012, o capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente por meio da aprendizagem. A aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações rumos ao desenvolvimento e à excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária consiste em desenvolver os

líderes e buscar incrementar as competências humanas. Por essa razão, muitas organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem.

O *coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização.

O capital humano é o investimento organizacional que mais pode aumentar e crescer dentre todos os outros investimentos. Sem qualquer dúvida, investir em pessoas e em seu talento hoje é o investimento mais rentável que existe, principalmente quando se cogita do longo prazo da sustentabilidade da empresa.

Por todas essas razões, o *coaching* pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento e até de gestão de desempenho. Na verdade, ele é isso tudo e algumas coisas mais: uma maneira direta e eficaz de motivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana e a emoção no intercâmbio e ideias e conhecimentos. Isso é difícil, leva tempo, mas vale a pena.

#### **4.4. Os desafios do *coaching***

Mobilizar as pessoas para fazer coisas extraordinárias nas organizações. De acordo com Chiavenato, 2012, é o principal desafio do *coaching*. Trata-se de transformar valores em ações, visões em realidade, obstáculos em inovações, isolamentos em solidariedade e riscos em recompensas. Trata-se de criar um clima em que as pessoas transformam oportunidades desafiadoras em esplêndidos sucessos. Nos tempos atuais, o desafio principal está se tornando cada vez mais crescente em número e complexidade. Mas o tamanho do desafio não é o mais importante. O que vale é que todas as pessoas têm enorme potencial de desenvolvimento que tanto pode ficar oculto e inerte como pode melhorar profundamente o mundo em que vivemos e trabalhamos.

#### **4.5. *Coaching* Corporativo**

Chiavenato, 2012, afirma que o *coaching* em nível individual pode ainda ser trasladado e ampliado em nível organizacional e visualizado de maneira global e abrangente em uma organização. Para tanto, basta integrar os *coaches* em uma rede interna de relacionamentos. É o chamado *coaching* corporativo, em contraposição ao *coaching* individualizado. Ocorre quando uma organização utiliza a atuação conjunta dos vários *coaches* e aprendizes para desenvolver e ampliar, através da sinergia, sua capacidade de aprendizado e de renovação no alcance de resultados. O *coaching* corporativo é o elemento central de um processo de evolução cultural que amplia os horizontes do ambiente de trabalho para as pessoas que recebem direcionamento de outras. Cada pessoa ganha, e a organização alcança vantagem competitiva.

Em meio à intensa competição global dos dias de hoje, é preciso dar ênfase à aprendizagem e à intensificação da criatividade e coletiva. Isso requer um novo tipo de relacionamento no trabalho. O *coaching* corporativo proporciona tanto uma tecnologia quanto um processo para esse relacionamento e funciona como a base para a evolução organizacional.

Contudo, o caminho evolutivo para o *coaching* corporativo requer um compromisso constante de todos os níveis da organização, incluindo a alta direção.

## **1. ANÁLISE DE AÇÕES CONCRETAS**

Um exemplo bem-sucedido da aplicação da ferramenta de *coaching* individual e corporativo na Administração Pública pode ser observado em trabalho realizado junto à equipe da Coordenadoria de Benefícios, vinculada à Secretaria de Administração, no Superior Tribunal de Justiça – STJ.

A ação com vistas ao desenvolvimento de competências de servidores, promovida no Superior Tribunal de Justiça, encontra amparo legal no art. 10 da Lei n. 11.416/2006, que institui o Programa Permanente de Capacitação dos Órgãos do Poder Judiciário e dispõe sobre a formação e o aperfeiçoamento profissional dos servidores e, também, acerca do desenvolvimento gerencial. Tal programa tem por objetivo a qualificação contínua do desempenho, com o propósito de aprimorar o nível de complexidade e de responsabilidade na execução dos deveres institucionais.

O desenvolvimento de gestores, também é amparado pela Portaria Conjunta 3/2007, que regulamenta a Lei 11.416/2006, e estatui a obrigatoriedade da participação dos titulares de funções comissionadas ou cargos de natureza gerencial de capacitações para o desenvolvimento e a qualificação de competências de gestão, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos. Além disso, o art. 4º, inciso V, dispõe que os treinamentos terão o objetivo de elevar o grau de conhecimentos associados à gestão pública contemporânea na consecução das metas institucionais. Fixa, ainda, a obrigatoriedade de contemplar, no mínimo, temas concernentes à liderança, à negociação, à comunicação, ao relacionamento interpessoal, à gestão de equipes ou correlatos.

No caso da ação realizada na Coordenadoria de Benefícios, a iniciativa partiu de uma análise contextual e conjuntural em relação às necessidades de aprimoramento gerencial verificada pela unidade, que, em busca de potencializar as competências do capital humano, solicitou à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDEP) o implemento de uma ação destinada ao desenvolvimento de seus gestores, com o tema gestão, bem como a realização de uma ação voltada para o grupo de servidores ligados à Coordenadoria.

A partir daí, com base em levantamento de dados referentes às competências necessárias ao aprimoramento das habilidades do capital humano e com vistas a contribuir para a melhoria das práticas de gestão naquela unidade, foram implementadas duas ações: uma voltada para os gestores, com sessões de *coaching* individualizadas e outra voltada para os servidores da unidade, a qual será detalhada a seguir.

A atividade realizada junto aos servidores “*Coaching em grupo: Aprimorando as competências na Coordenadoria de Benefícios*”, teve ênfase em ações e reflexões para a promoção das competências: Motivação, Visão sistêmica, Gestão do conhecimento e da Aprendizagem e Comunicação, buscando ainda trabalhar “gestão do tempo” e “autoconhecimento”.

Para tanto, foram realizadas sete sessões em que, partindo-se de um trabalho de autoconhecimento, os participantes foram estimulados a identificar as habilidades e competências que precisavam ser aprimoradas em cada um, com vistas ao desenvolvimento do potencial e conseqüente promoção de mudanças na organização como um todo.

O processo teve por base uma adaptação do modelo utilizado por Isert, 2011. Trata-se da busca pela mudança de um estado atual (A) para um estado desejado (B), utilizando-se dos recursos disponíveis e driblando as interferências. Figura 1:

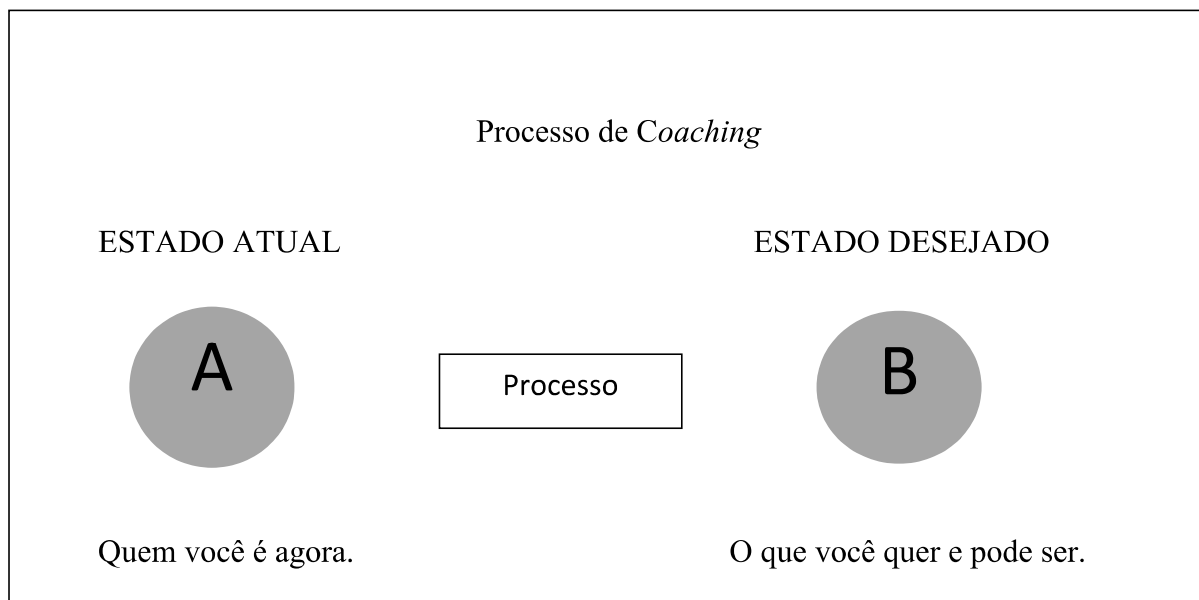


Figura 1. Isert, 2011. Adptação.

Os resultados da ação em grupo podem ser constatados por meio do Relatório de Avaliação de Reação produzido pela CDEP. Tal relatório teve por base uma pesquisa realizada entre os participantes da ação com questionamentos nos quesitos Aprendizagem e Aplicabilidade, Autoavaliação, Coordenação e Infraestrutura, Desempenho Didático da Instrutora, Programação, Satisfação com a Ação de Educação e Suporte organizacional.

Com a análise dos dados coletados na pesquisa, é possível constatar que os resultados obtidos foram satisfatórios. Grande parte dos fatores analisados alcançaram boas médias nos índices que representam a maior aceitação do curso (5 e 6"Concordo/Excelente"), indicando que a proposta atingiu os objetivos a que se propôs.

Categoria	Não se aplica	Avaliação 2, 3 e 4	Avaliação 5	Avaliação 6 (Concordo/Excelente)
Aprendizagem e Aplicabilidade	0%	12,5%	37,5%	50%
Autoavaliação	0%	1,79%	21,43%	76,79%
Coordenação e Infraestrutura	12,5%	2,5%	10%	75%
Desempenho didático da Instrutora	0%	2,78%	5,56%	91,67%
Programação	0%	4,16%	22,92%	72,92%
Satisfação com a Ação de Educação	0%	12,5%	0 %	87,5%
Suporte organizacional	4,17%	4,17%	25%	66,67%

Por meio da pesquisa de opinião é possível perceber ainda a aceitação, por parte dos participantes, ao programa realizado, o que indica que existe também um interesse dos servidores no desenvolvimento da carreira e melhora da atuação na prestação de serviços na Administração Pública.

## 1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo é possível constatar a importância de se investir no capital humano de uma organização, seja no setor privado ou no setor público.

As reformas iniciadas nos anos 90, com a Nova Gestão Pública, possibilitaram uma mudança no modelo gerencial e no desenvolvimento de pessoas da Administração Pública que vem se concretizando ao longo do tempo.

Dentre as várias formas de desenvolvimento de pessoas, é detalhado, no presente artigo, o *coaching*, uma ferramenta que busca desenvolver talentos por intermédio da orientação de um profissional com vistas ao desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, obtenção de melhores resultados.

Os resultados obtidos por meio de avaliação entre servidores do Superior Tribunal de Justiça que passaram por processo de *coaching*, mostram que a metodologia é uma das ferramentas possíveis para a capacitação profissional, capaz de auxiliar o processo das mudanças necessárias na cultura organizacional da Administração Pública em atendimento aos anseios propostos pela Nova Gestão Pública.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Fernando Henrique Cardoso. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995, p. 7.

CLARKE, John; Newman, Janet, *The Managerial State*, 1997. 176 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos Coaching & Mentoring*, 2012, 234 p.

CONSULEX, Revista Jurídica – ano XII – Nº 267 – 29 de fevereiro/2008, p 16.

GALLWEY, Timothy. *O Jogo Interior do Tênis*, 160 p.

\_\_\_\_\_. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública gerencial*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1998b

ISERT, Bernd. *O Processo de Coaching*. 2011, p 2.

JUNQUILHO, Gerson Silva. *Ação gerencial na Administração Pública: a reprodução de “raízes” Brasileiras*. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas de Belo Horizonte – MG, 2000.

JUNQUILHO, Gerson Silva. *Teoria da Administração Pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010, p 140.

OSBORNE, David; GAEBLER, Tom. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1995. 436 p.

PEREGRINO, Fernando Otávio de Freitas. *A Nova Administração Pública No Brasil (1995/2009): uma avaliação do modelo de Organização Social na área da Ciência & Tecnologia*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. *Relatório de Avaliação de Reação. Ação de Capacitação: Coaching em grupo: Aprimorando as Competências na Coordenadoria de Benefícios*. Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Superior Tribunal de Justiça

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. *Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo*. RAE. Vol. 48. n.03. jul./set. 2008. p 64-80.

\_\_\_\_\_. 40 Years The Inner Games - Uma história de sucesso - e-book. Disponível em [http://www.theinnergame.com.br/downloads/tig\\_booklet.pdf](http://www.theinnergame.com.br/downloads/tig_booklet.pdf).