

Fundação João Pinheiro
Escola de Governo Professor Paulo Neves Carvalho
Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão
Governamental – Turma PRODEMGE

**ANÁLISE SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA DO COACHING
COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA
PRODEMGE**

MARLON GONZAGA COSTA

Belo Horizonte
Janeiro de 2021

Marlon Gonzaga Costa

**ANÁLISE SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA DO COACHING
COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA
PRODEMGE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPGG/Prodemge da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Orientador: Prof. Luciana Silva Custódio

Belo Horizonte

Janeiro 2021

C837a Costa, Marlon Gonzaga.
Análise sobre a aplicabilidade da metodologia do coaching como ferramenta para o desenvolvimento profissional na Prodemge [manuscrito] / Marlon Gonzaga Costa. – 2020.
[5], 52 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Luciana Silva Custódio

Bibliografia: f. 47-49

1. Administração de pessoal – Coaching. 2. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. 3. Administração pública – Minas Gerais. I. Custódio, Luciana Silva. II. Título.

CDU 658.3(815.1)

RESUMO

O presente trabalho buscou desenvolver um estudo sobre a aplicação da metodologia do *coaching* na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge. A reforma do Estado, ocorrida na década de 90, foi um marco importante no Brasil. Esse evento implicou mudanças significativas por ter tornado possível a implantação de uma administração pública gerencial no país por meio da reforma administrativa. Vale ressaltar, em especial, a importância da reforma administrativa para a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro uma vez que ela buscou, entre outros objetivos, a melhoria no atendimento ao cidadão. Entretanto, mesmo com as mudanças subsidiadas pela reforma administrativa, identificou-se ajustes que devem ser feitos para tornar a gestão de pessoas em instituições públicas mais eficiente. Diante disso, este trabalho objetivou investigar as ações da área de gestão de pessoas da Prodemge – uma empresa pertencente ao quadro da Administração Pública - e, desse modo, compreender como é executado, hoje, o trabalho de progresso profissional de gestores e grupos de trabalho na instituição. Além disso, buscou-se realizar uma análise acerca da aplicação da metodologia do *coaching* como ferramenta de suporte ao desenvolvimento de novas competências e habilidades de servidores. E por último, examinar se essa metodologia poderia compor o rol de estratégias dos recursos humanos da instituição. Os resultados indicam que, embora, o processo de *coaching* seja visto positivamente pela maior parte dos entrevistados, existe, ainda a necessidade de ampliar os conhecimentos acerca do tema para que haja um melhor aproveitamento por parte dos servidores e, conseqüentemente, da instituição.

Palavras-chave: recursos humanos, Prodemge, *coaching*, gestão de pessoas no setor público.

ABSTRACT

The present work sought to develop a study on the application of the coaching methodology at the Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. State reform, which took place in the 1990s, was an important milestone in Brazil. This event implied significant changes for having made it possible to implement a managerial public administration in the country through administrative reform. It is worth mentioning, in particular, the importance of the administrative reform for the management of human resources in the Brazilian public sector since it sought, among other objectives, to improve service to citizens. However, even with the changes subsidized by the administrative reform, adjustments were identified that must be made to make the management of people in public institutions more efficient. Given it, this work aimed to investigate the actions of the people management area of Prodemge - a company belonging to the Public Administration staff - and, thus, understand how the professional progress work of managers and work groups is carried out today in the institution. In addition, we sought to carry out an analysis on the application of the coaching methodology as a tool to support the development of new competencies and skills of civil servants. And finally, examine whether this methodology could compose the institution's human resources strategies. The results indicate that, although the coaching process is viewed positively by most of the interviewees, there is still a need to expand knowledge about the topic so that there is a better use by the employees and, consequently, the institution.

Keywords: human resources, Prodemge, coaching, people management in the public sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 Justificativa.....	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 Administração pública no Brasil: breve resumo acerca da reforma administrativa	12
2.2 A importância do capital humano para as corporações e o setor público	15
2.3 O que é <i>coaching</i> e qual o seu papel na gestão de pessoas.	19
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	25
3.1 Percurso metodológico.....	25
4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	26
5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	29
6 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	51
APÊNDICE 2 – QUADRO RELATIVO ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As Quatro Perspectivas do <i>Coaching</i>	27
Figura 02 – Estrutura Interna do RH – Prodemge.....	35

1 INTRODUÇÃO

Especialmente nas últimas décadas, houve um foco maior na questão da produtividade e inovação dentro das organizações, pois para se manter no mercado é - e sempre será - necessário criar-se um diferencial. Mas para atingir tal objetivo, o investimento no capital humano se tornou uma ação estratégica, logo, a qualificação - em sentido amplo - dos colaboradores passou a ser prioridade nas organizações.

Por outro lado, também nos últimos anos, percebeu-se igualmente a necessidade de mudanças no setor público. Neste, o foco, não seria necessariamente se manter competitivo no mercado, mas sim, entre tantos outros objetivos, melhorar a prestação de serviços ao cidadão brasileiro. E, desse modo se tornou necessária a implementação de um conjunto de políticas focadas na retomada da performance e da qualidade dos serviços públicos (TORRES *apud* FADUL; SOUZA, 2005). Desse modo, deu-se início a esse processo por meio da implantação da reforma administrativa.

Na década de 90, a importância da qualidade de atendimento ao cidadão ganhou ainda mais força a partir do momento em que a sociedade se conscientizou acerca do assunto, logo, a prestação de serviços de forma ineficiente e burocrática passou a ser bastante questionada. Nesse sentido, era evidente o desejo por uma mudança para atender interesses públicos (Keinert, 1993).

Dentro desse contexto, não era mais suficiente atentar-se à qualificação apenas técnica dos servidores e a partir disso, a gestão de pessoas, apenas como administradora de pessoal, abriu seu leque de atuação se tornando uma área estratégia dentro das instituições públicas.

Em acordo com essa necessidade de mudança na atuação da área de recursos humanos surgem opções de metodologias e ferramentas que se propõem a servir de suporte para treinar, capacitar e desenvolver os servidores. Dentre elas o *coaching*.

Chiavenato (2002, p.41) diz que "Coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho".

Em acordo com o que cita Chiavenato (2002), a *Internacional Coaching Federation* (ICF) conceitua o *coaching* como sendo uma parceria, entre coach e coachee, que passa por um método que busca estimular a reflexão e, desse modo,

e elevar ao máximo o potencial pessoal e profissional do coachee. O profissional qualificado, chamado coach, dá suporte ao seu cliente na busca do resultado pretendido em diversas áreas da sua vida. Contribuindo, assim, para o progresso acelerado com foco muito bem definido para o coachee.

Desse modo, essa metodologia surge como uma alternativa para auxiliar a área de RH, por se tratar de uma ferramenta que tem o objetivo de aumentar o comprometimento individual e coletivo e a produtividade de gestores e grupos de trabalho o que, conseqüentemente, impacta na qualidade da prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

Sendo assim, este trabalho teve como delimitação a abordagem acerca do uso do *coaching* aplicado à gestão pessoas com o objetivo de potencializar lideranças e grupos de trabalho em uma entidade da administração pública – a Prodemge.

Desse modo, buscou-se verificar se essa seria uma ferramenta útil ao desenvolvimento profissional de servidores da instituição.

Responder a essa questão justifica-se porque não somente conhecimentos técnicos sustentam organizações ou mesmo a qualidade dos serviços prestados pela administração pública.

Hoje, as competências e habilidades técnicas e comportamentais precisam estar alinhadas para atingir o sucesso organizacional e, para isso, se faz necessário estratégias que favoreçam esse alinhamento. Assim, pretendeu-se entender, por meio do presente trabalho, se o processo de *coaching* pode compor o rol de estratégias desenhadas pela área de gestão de pessoas da Prodemge.

Para o oportuno progresso e leitura deste trabalho ele foi organizado da seguinte forma:

A primeira parte traz, além da presente introdução, o tema e delimitação, os objetivos - geral e específicos - a problematização e a justificativa. Além disso, teve como objetivo servir de norte no desenvolvimento deste estudo.

Já a segunda parte traz a abordagem teórica que possibilitou um maior conhecimento acerca do tema. São trabalhados os construtos sobre a reforma administrativa, a importância do capital humano nas organizações e setor público, o treinamento e desenvolvimento como aliados na valorização do capital humano, o conceito de *coaching* e o seu papel na gestão de pessoas e, por fim, o *coaching* como ferramenta de suporte ao desenvolvimento profissional na Administração Pública.

Uma terceira parte apresentou a instituição, os resultados da pesquisa e, também, trouxe análises que tiveram o objetivo de interpretar as respostas dos entrevistados à luz dos conceitos organizados no referencial teórico.

Por fim, a conclusão pretendeu trazer o que se observou na análise dos dados coletados na pesquisa e recomendações com a finalidade de contribuir para um programa de aprendizado contínuo que vise o desenvolvimento profissional na Prodemge.

Desse modo, o presente trabalho abordou a prática do processo *coaching* como ferramenta disponível à gestão de recursos humanos na Prodemge – uma entidade pública do governo do Estado de Minas Gerais. E como delimitação será tratada o uso dessa metodologia aplicada à gestão pessoas com o objetivo de potencializar lideranças e grupos de trabalho.

Diante do que foi exposto, pode-se problematizar esta pesquisa da seguinte maneira: O *coaching* pode, realmente, ser considerado uma ferramenta para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias a servidores de uma empresa pública – a Prodemge – na busca por melhores resultados? E para responder à tal questão, tem-se os seguintes objetivos:

Como objetivo geral este trabalho buscou avaliar o *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias a gestores e equipes, tornando-os mais eficientes e qualificados para a obtenção de melhores resultados na Prodemge.

Já para o cumprimento do objetivo geral, tem-se como objetivos específicos conhecer a prática de gestão de pessoas na Prodemge e entender como é feito atualmente o trabalho de desenvolvimento de competências das lideranças e grupos de trabalho; analisar de que forma a metodologia do *coaching* pode contribuir na gestão de pessoas, dando suporte ao desenvolvimento de novas habilidades e competências e gerar engajamento e motivação de gestores e equipes; verificar se existe uma aderência às ferramentas de *coaching* à estrutura da gestão de pessoas em uma instituição pública do estado de Minas Gerais.

1.2 Justificativa

As organizações estão enfrentando maior concorrência devido à globalização, mudanças tecnológicas, ambientes políticos e econômicos. Desse modo, ao longo dos últimos anos, a evolução da gestão de pessoas exigiu que os gestores atuassem de forma mais estratégica com relação ao seu capital humano.

Segundo Chiavenato (2008), é importante não ignorar as evidências predominantes sobre o crescimento de conhecimento no mundo corporativo dos negócios na última década. Para ele, esse crescimento não foi provocado somente por melhorias na tecnologia, mas por uma combinação de fatores de produção incluindo os esforços para o desenvolvimento de recursos humanos.

Diante do contexto apresentado, a motivação é requisito básico e deve ser estimulada pela gestão de pessoas para o desempenho com qualidade de qualquer atividade humana e, isso, não é diferente no que diz respeito aos serviços prestados pela administração pública em que o desafio de manter as pessoas engajadas ao longo do tempo com o mesmo entusiasmo é ainda maior, devido aos entraves encontrados no setor público.

Para enfrentar tal desafio, o *coaching* se apresenta como alternativa de suporte à gestão de pessoas. Por ser capaz de estimular o desenvolvimento humano é considerado eficiente no trabalho de motivação e engajamento de gestores e equipes nas organizações públicas e privadas, pois favorece o desenvolvimento de novas habilidades e competências dos grupos de trabalho facilitando, assim, o alinhamento da visão institucional e o alcance de metas e objetivos.

A pesquisa necessária a este trabalho contou com construtos teóricos acerca da Reforma Administrativa no Brasil; a importância do capital humano para as corporações e o setor público e, por fim, o conceito de *coaching* e qual o seu papel na gestão de pessoas. Todos foram selecionados e organizados para facilitar o entendimento do leitor acerca do assunto abordado. O objetivo é que tais construtos auxiliem na análise da realidade que se apreendeu pela pesquisa.

Além disso, o que se pretendeu com o resultado da pesquisa foi conhecer as dificuldades dos grupos de trabalho e lideranças, o que é feito atualmente para torná-los eficientes e quais suas percepções sobre a eficiência da metodologia do *coaching* na Prodemge.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para a realização da pesquisa foi necessário um apanhamento teórico e alguns construtos são trazidos a este trabalho para dar embasamento à análise. Desse modo, tais construtos foram organizados e serão apresentados nesta seção. A seguir, uma síntese introdutória.

A Administração Pública no Brasil foi trazida a este trabalho de forma sucinta com enfoque na reforma administrativa. A partir do tópico proposto tem-se uma visão geral para a realização da reforma do Estado e o porquê tal reestruturação se tornou necessária. Além disso, aborda-se a implantação da administração pública gerencial no país no que diz respeito à mudança de postura do Estado acerca da priorização do desenvolvimento técnico-gerencial e o impacto de tal mudança no serviço público.

Ademais, a importância do capital humano para as corporações e o setor público também é trazida a este trabalho porque expõe a interdependência entre pessoas e organizações no que tange ao alcance de objetivos, logo, a necessidade de uma gestão de pessoas capaz de promover e gerir estratégias que favoreçam o desenvolvimento do capital humano no ambiente de trabalho. Além disso, se fez necessária a abordagem, ainda que, de forma sucinta, sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento como aliados na valorização do capital humano para o alcance de resultados.

Outro tópico indispensável para embasar os estudos deste trabalho é conceituar o que é o *coaching* e qual o seu papel na gestão de pessoas. Pretendeu-se, além de apresentar o conceito, conhecer o histórico de surgimento do termo e a eficácia da aplicação do *coaching* na gestão de recursos humanos nos âmbitos comportamental e institucional e quais os possíveis resultados para empresas e instituições públicas que abraçam esta cultura de valorização humana. E, ainda, aprofundar os conhecimentos sobre o *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento profissional na Administração Pública como uma alternativa para ajudar os servidores e suas lideranças a entenderem o seu verdadeiro papel dentro da administração pública.

2.1 Administração pública no Brasil: breve resumo acerca da reforma administrativa

a) Visão geral para a realização da reforma do Estado.

As transformações ocorridas no contexto mundial nas últimas décadas foram responsáveis por mudanças profundas e interligadas que envolveram concepções políticas, ideológicas e econômicas. Esse cenário marcado também pela competitividade, pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, pelo avanço da informatização e dos meios de comunicação provocou processos de reestruturação do sistema capitalista e, em consequência, mudanças inevitáveis às organizações privadas e públicas. Dessa forma, no Brasil, tem-se assistido a uma revisão na estrutura no processo e na cultura das organizações. E, especificamente, no que se refere às organizações públicas, essas revisões estão vinculadas à reforma do Estado por meio de um conjunto de medidas que busca rever o papel do Estado e suas formas de atuação.

No caso brasileiro, a reestruturação e a modernização das organizações públicas têm sido também pressionadas pela desregulamentação e pela privatização (CASTILHO, 2010). Ademais, com a mudança de paradigma no desenvolvimento econômico “as empresas, o trabalho e o Estado começaram a passar por mudanças estruturais para se adequarem às novas necessidades do capitalismo contemporâneo” (FERRER; LIMA, 2007, p. 88).

Além disso, as causas das lacunas que se criaram não eram somente de cunho fiscal e político, mas também, de ordem administrativa. Assim, a implementação de um conjunto de políticas voltadas à retomada da performance e da qualidade dos serviços públicos se fez necessária (TORRES *apud* FADUL; SOUZA, 2005).

Nos anos 90, o ajuste estrutural do Estado continuava a ser um dos principais objetivos, no entanto, a ênfase foi dada à reforma administrativa. Assim, a questão central passou a ser a reconstrução do Estado para defini-lo em um mundo globalizado (FERRER; LIMA, 2007).

b) Reforma Administrativa – implantação da administração pública gerencial no país.

No passado, mais precisamente da primeira parte do século XX até os anos 70, as propostas de reforma administrativa se baseavam em critérios como princípios da administração, racionalização de procedimento e conhecimento técnico. Uma vez tomando isto como verdade, a administração pública só seria considerada eficiente a partir do momento em que executasse suas tarefas se pautando por uma série técnicas e princípios administrativos de uso comum e aplicados universalmente.

De acordo com KEINERT (1993 p.67):

“A noção de que o desenvolvimento técnico-gerencial, por si só, seria o caminho para a superação dos problemas da sociedade brasileira levou à emergência de proposições tecnicistas de reforma, à aplicação de ‘modelos’ inadequados à nossa realidade sociocultural e à desconsideração da existência de fatores políticos”

As propostas que tomavam como verdade esse modelo engessado não se sustentaram e já na década de 80 deu-se início à uma grande mobilização da sociedade e, simultaneamente, à concretização do conceito de cidadania. A partir desse momento, emerge o conhecimento, ainda não aprofundado, sobre a participação na administração pública. De outro lado, passam a se multiplicar os canais de comunicação entre a sociedade e o Estado de modo a favorecer o controle da primeira sobre o segundo.

Esse movimento se mantém nos anos seguintes chegando à década de 90 e impondo uma mudança social. Sobre isso, Keinert (1993) afirma que nos anos 90 houve um forte anseio por propostas de reforma que buscavam verdadeiramente uma mudança social promovendo, de fato, uma melhoria na distribuição de poder, o atendimento dos interesses públicos e privados, a mudança de atitude dos servidores, da população também da estrutura organizacional. Para ela, deveriam ser implantadas reformas capazes de dar condição à uma política de forma mais democrática.

Nesse contexto, as transformações exigidas para a Administração Pública originaram-se da mudança de consciência dos cidadãos, ou seja, o reconhecimento de que a administração burocrática não mais correspondia às demandas que a

sociedade civil apresentava aos governos, bem como de que suas exigências, ao Estado, eram muito superiores ao ofertado.

Já do ponto de vista de KEINERT (1994 p.6):

“Nos últimos anos, a administração pública vem experimentando um período de revisão, motivada por razões econômicas que fundamentam-se nas recentes transformações globais que enfraqueceram, de um lado, as propostas de intervenção à moda dos países do socialismo “real” e, de outro, as proposições de cunho neoliberal. No campo político, a emergência do conceito de cidadania e o surgimento de movimentos sociais exigindo o atendimento das reivindicações por melhores serviços também contribuíram para que a administração pública passasse a reestruturar seus métodos de análise e intervenção”.

Em acordo com o exposto acerca da reforma administrativa observou-se a necessidade de evolução no sentido de proporcionar excelência na prestação dos serviços destinados ao cidadão, mantendo o princípio constitucional da eficiência que é um dever do Estado Democrático e um direito de todo cidadão brasileiro. Desse modo, passe-se a dar atenção além da qualificação técnica a quesitos comportamentais dos servidores, logo, a área de gestão de pessoas assume um novo papel devido a sua importância perante essa “nova gestão pública”. Assim, o reconhecimento de que a mudança na área de recursos humanos se tornou imprescindível uma vez que é por meio dela ser possível potencializar o capital humano de corporações e do setor público. (MARQUES, 2019).

Logo, diante desse contexto, KEINERT (1993 p.68) cita:

“a ênfase tradicionalmente dada às mudanças estruturais passa a dividir espaço, neste contexto, com enfoques comportamentais, com destaque a questões relacionadas com a cultura organizacional, dimensões simbólicas e subjetivas. Entre estas, a da imagem do servidor público, construída com base no estereótipo da ineficiência e desinteresse deste, o que acabou gerando comportamentos defensivos e desmotivados”

Ainda, do ponto de vista de KEINERT (1993), as mudanças necessárias para atender à reforma administrativa precisa ser ordem organizacional. Para ela, é de suma importância que aja, sobretudo, alteração nos valores fundamentais que guiam as ações, logo, deve-se desistir de velhas práticas e abandonar paradigmas para aprender novos meios. Sendo assim, ela considera, também, que os processos

de reforma administrativa precisam de uma retomada eficiente acerca dos procedimentos e da efetividade do serviço. Isso significa que se deve considerar alguns aspectos, dentre eles, a mudança no papel dos servidores públicos. Em consonância com citado, KEINERT (1993 p.70) ainda acrescenta que:

“Faz-se necessário superar a visão logística e implantar uma política efetiva de pessoal que contemple temas como motivação, participação, relação entre os mercados de trabalho privado e público, desenvolvimento planejado e contínuo dos recursos humanos, etc.”

As constantes mudanças no contexto mundial nas últimas décadas levaram à reforma estrutural do Estado brasileiro com destaque para reforma administrativa que iniciou um processo em duas dimensões: por um lado, impactando nas contas públicas, a partir do gasto com pessoal, e por outro, modificando as relações entre a sociedade e o setor público à medida que altera as práticas na administração pública. Diante disso, no que tange à relação da administração pública com a sociedade, buscou-se a qualidade dos serviços públicos e, desse modo, surgiu a necessidade de um atendimento mais humanizado e que atendesse de forma adequada as demandas.

Logo, percebe-se que o serviço público, a exemplo do setor privado, notou a necessidade de desenvolver seus colaboradores e valorizar o capital humano para que a sociedade tenha cada vez mais suas demandas atendidas com excelência.

2.2 A importância do capital humano para as corporações e o setor público

O aproveitamento da capacidade das pessoas pensarem, reinventarem, transformarem, interpretar, avaliarem, raciocinarem, agirem e reagirem é uma riqueza intangível e o meio sustentável de sobrevivência na era do conhecimento (CHIAVENATO, 2009). Portanto, observa-se que aquele que obtém o maior capital intelectual consegue se destacar e adquirir um maior valor no mercado. (FIORELLI, 2000).

Por outro lado, deve-se destacar a importância da gestão de pessoas nas corporações e no setor público no sentido de estimular o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores e servidores para que o capital humano seja cada vez mais potencializado gerando valor intelectual para empresas e instituições. Assim, pode-se definir gestão de pessoas como:

“Um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.” (DUTRA, 2009, p.21)

Ademais, Chiavenato (2008, p. 4) cita que "O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações". Em que cada uma das partes depende da outra, ou seja, existe uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

As organizações dependem das pessoas para alcançarem seus objetivos e realizar sua missão e as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais. Além disso, Chiavenato (2004, p. 05) enfatiza a importância da gestão de pessoas na afirmação de que "as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome", ou seja, são as pessoas que fazem os processos acontecerem e contribuem com o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Em acordo com o que cita Chiavenato (2004), Vergara (2000 p.27) defende que:

“As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização devem ser consultadas sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas”.

Do mesmo modo, o conceito de talento humano conduz ao conceito de capital humano, ou seja, o patrimônio indispensável que a organização possui para alcançar competitividade e sucesso. (CHIAVENATO 2004), pois o desempenho de uma empresa depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham.

Dutra (2009, p. 21) apresenta, diante desse contexto, um conceito contemporâneo: "gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais". Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem em aspectos como avaliação, progressão, capacitação e, também, na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Diante do exposto, a gestão de pessoas se tornou estratégica, assumindo um papel de extrema relevância e busca, cada vez mais, o melhor aproveitamento dos recursos humanos tanto nas corporações quanto no setor público o que, conseqüentemente, abre espaço às metodologias com ênfase no desenvolvimento de novas habilidades e competências de líderes e liderados.

Logo, nesta seção, fica evidenciada a importância do capital humano para as corporações e o setor público, porque constitui patrimônio intangível e necessário.

a) O Treinamento e Desenvolvimento como aliado na valorização do capital humano.

Em tempos de forte concorrência e avanços tecnológicos acelerados, se faz necessário adquirir ou reciclar muito rapidamente os conhecimentos necessários para se manter atualizado e competitivo no mercado. Isso significa dizer qualificar pessoas em diversos aspectos, ou seja, preparar o capital humano e torná-lo capaz de superar os obstáculos. Esse é um investimento, sem dúvida, absolutamente necessário para atingir os objetivos organizacionais.

A preparação do capital humano encontra suporte nas práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Embora, ambos, possam utilizar de técnicas em comum e, por isso, serem comumente confundidos, os conceitos não se misturam.

"[...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos" (MARRAS, 2009 *apud* SILVEIRA, 2011, p.30).

Tanto no mundo corporativo quanto no setor público, estratégias que adotam o treinamento e desenvolvimento de pessoal já são comuns, pois, hoje, entende-se a gestão de pessoas como área estratégica.

Chiavenato (2010) define os objetivos relativos ao processo de T&D. Para ele, enquanto o treinamento significa um movimento de esforço constante direcionado a potencializar as competências do indivíduo e, por consequência, o desempenho da organização. Ainda, de acordo com o autor o treinamento é planejado para proporcionar conhecimentos e habilidades necessárias ao cargo em exercício. Já o desenvolvimento busca inculcar no indivíduo a cultura da aprendizagem para além do cargo em que ocupa estendendo-se à carreira profissional daquele que é submetido ao processo para um período de longo prazo e, desse modo, acompanhar as mudanças e crescimento da organização a que pertence.

Chiavenato (2010 p. 373), ainda, expõe que:

"As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho."

Já acerca do desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (2010 p. 409) diz que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Dentro desse contexto, surge *coaching* como uma ferramenta a mais disponível à gestão de recursos para dar suporte às ações da área, inclusive, no que se refere ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. Essa metodologia vem ganhando popularidade, pois surge como uma alternativa considerada eficiente por estimular a motivação e conscientizar o indivíduo do seu potencial pessoal e profissional (MARQUES, 2019).

2.3 O que é *coaching* e qual o seu papel na gestão de pessoas.

Historicamente a palavra *coaching* surgiu na Hungria precisamente na cidade de Kócs. O termo começou a ser usado para identificar carruagem de quatro rodas. Já na Inglaterra, no século XVIII, os universitários da nobreza eram levados a suas aulas pelos *Coacher*, cocheiros que conduziam as carruagens.

Por volta de 1.830 a palavra *Coach* passou a ser utilizada na Universidades de Oxford no sentido de "tutor particular". Nesse caso, tratava-se dos profissionais responsáveis por preparar os estudantes para as provas. Já em 1.831 foi a vez do esporte adotar o termo *coaching* e, em 1.950, o mundo dos negócios também aderiu ao termo pela primeira vez para gerenciar recursos humanos (MARQUES, 2018).

Atualmente, avançou-se muito no estudo e aplicação da metodologia do *coaching*. Desse modo, hoje, tem-se um conceito acerca do assunto muito bem embasado em diversas áreas da ciência como Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística e que tem o objetivo de promover o desenvolvimento humano.

Trata-se de um processo que usa técnicas aplicadas à Administração e outras áreas para apoiar indivíduos e instituições no alcance de metas por meio de evolução contínua e desenvolvimento rápido. (MARQUES, 2018).

Já Chiavenato (2002 p. 41) traz uma definição mais ampla do *coaching*, uma vez que não se atém somente à questão de atingir resultados. Ele diz que:

"*Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. (...)" (CHIAVENATO p. 41, 2002)

Ainda, do ponto de vista de Chiavenato (2002), o processo de *coaching* traz resultados de mão dupla, ou seja, existe um ganho para ambos – o educador (coach) e o aprendiz (coachee). É um meio de criar e disseminar o conhecimento e pode ser conceituado como:

"(...) Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências. E isso vale tanto para o seu cliente, o aprendiz, como para o próprio coach. É que o retorno que o aprendiz proporciona ao

coach pode produzir novos conhecimentos e novas experiências para ambas as partes. Nessa interação, todos os envolvidos saem ganhando.” (CHIAVENATO p. 41, 2002)

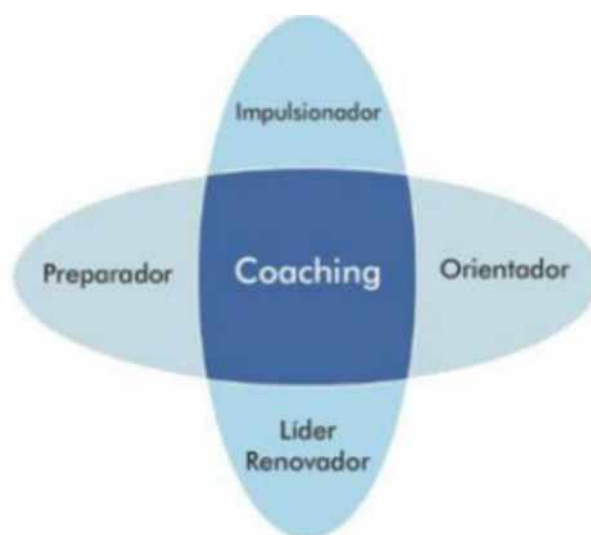
Nesse sentido, observa-se um crescente interesse de pessoas, corporações e do setor público por essa metodologia por ser considerada uma forma de desenvolvimento de novas habilidades e aceleração de resultados. E, desse modo, o *coaching* está, atualmente, assumindo um papel relevante no cenário organizacional, inclusive, no setor público.

Nos tempos atuais, em que se considera o papel da gestão de pessoas como estratégico, o *coaching* ajuda a explorar os pontos fortes e os objetivos de uma equipe, estimula o pensamento criativo no grupo e aborda seus comportamentos e atitudes. No que diz respeito aos gestores, a prática do *coaching* serve de canal para obter grandeza e capacitar a equipe que gerencia (WOLK, 2008).

Em acordo com a citação de WOLK (2008), a IFC reforça que o *coaching* se tornou comprovadamente uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento de líderes, uma vez que alcança resultados ao contribuir desenvolvendo competências de pessoas e grupos de trabalho e, conseqüentemente, aumentar sua eficácia.

Para Chiavenato (2002), o processo de *coaching* precisa ser capaz de atender as perspectivas a seguir de acordo com o objetivo organizacional que se quer alcançar.

- Ação de preparar pessoas: foco no treinamento do indivíduo e desenvolvimento de habilidades. Esforço para repassar informações e conceitos.
- Ação de orientar pessoas: orientação e direcionamento do colaborador;
- Ação de liderar de forma renovada: foco na mudança e inovação em um constante processo de aprendizado;
- Ação de impulsionar talentos: dá suporte ao indivíduo em seu processo de evolutivo dentro da organização.

Figura 01 - As Quatro Perspectivas do *Coaching*

Fonte: CHIAVENATO, 2002, p. 82

Além disso, por ser uma metodologia muito utilizada no desenvolvimento de liderança, o *coaching* empresarial vem auxiliando líderes a conquistar a autoconfiança, ter uma visão sistêmica do negócio, planejar estratégias e uma gestão organizacional mais eficiente além de tornar mais positiva a comunicação interpessoal e o relacionamento com os seus liderados. E, também, permite a ele uma tomada de decisão mais efetiva. Nesse sentido, as organizações, com o objetivo de aumentar eficiência e os bons resultados de suas equipes e diminuir custos, têm buscado, cada vez mais, investir em seu capital humano. (MARQUES, 2018)

Diante do exposto, o *coaching* está cada vez mais popular e se apresenta como uma solução eficiente no campo do capital humano – aprendizado e desenvolvimento. Para os gerentes, o *coaching* tornou-se uma ferramenta eficaz para aproveitar e apoiar sua equipe, enquanto para os instrutores, é implementado para treinar diferentes indivíduos com necessidades variadas nos aspectos do trabalho e da vida (WOLK, 2008).

Outro ponto que vale destacar, e que está de acordo com o que foi citado por Marques (2018), é o papel do treinador que é semelhante ao de quem orienta ou facilita, sem ser dominante. O treinador, quando necessário, pode fazer sugestões ou fornecer informações relevantes que são mutuamente acordadas para não impor uma ideia repentina ou lógica de pensamento que possa causar conflito.

No entanto, o treinador não é responsável pelas mudanças propostas e acordadas, mas deve garantir uma estrutura de monitoramento e avaliação para criar e apoiar a mudança positiva pretendida. Ajudar o indivíduo a manter o foco e controlar os arredores também faz parte da função de *coaching* (WOLK, 2008).

O objetivo principal do *coaching* é apoiar o processo de mudança e, se bem utilizado, deverá ser capaz de reduzir o impacto da transformação, maximizando o escopo pessoal e profissional de melhoria para o crescimento (KRAUSZ, 2007).

Ademais, adotada essa metodologia, principalmente nas lideranças, os processos de trabalho tendem a serem mais eficientes e, desse modo, contribuir para que o líder e seu time atinjam os resultados desejados em um período mais curto de tempo atendendo expectativas pessoais e profissionais. (MARQUES, 2019).

Por conseguinte, o *coaching*, por ser uma metodologia que se propõem ao desenvolvimento de competências, habilidades, estímulo à motivação e engajamento do indivíduo, vem ganhando cada vez mais espaço tanto dentro de instituições privadas quanto públicas. (MARQUES, 2018).

Diante do contexto geral apresentado nesta seção, observa-se o posicionamento dos autores acerca da aplicação do processo de *coaching* como ferramenta de suporte à gestão de talentos em empresas públicas e privadas.

a) O *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento profissional na administração pública.

Embora, a reforma administrativa tem como um de seus objetivos melhorar a prestação de serviços públicos, ainda, a falta de políticas de estado com enfoque na gestão de pessoas provoca um efeito negativo na relação entre os servidores e a administração pública porque gera um sentimento de desvalorização constante. Contudo, hoje já existe a consciência da necessidade de humanização no serviço público com a finalidade de levar ao cidadão brasileiro uma prestação de serviço de excelência com base no princípio constitucional da eficiência. (MARQUES, 2019)

Deste modo, o *coaching* surge como uma alternativa para ajudar os servidores e suas lideranças a entenderem o seu verdadeiro papel dentro da administração pública. Isso é possível por se tratar de uma ferramenta centrada na pessoa. Trabalhar neste tema encoraja o indivíduo a adotar mudanças positivas

enquanto faz com que ele se sinta valorizado, o que aumenta diretamente sua motivação e desempenho no que eles querem fazer. (WOLK, 2008).

É importante frisar que os funcionários públicos têm vários constituintes que devem ser considerados ao executar suas funções. Dentre eles está ser fiscalmente responsável diante os contribuintes; ser transparente perante as políticas de governo; e manter a força de trabalho pública envolvida. Contudo, isso pode ser um desafio para o administrador público, por isso, o treinamento de líderes e seus grupos, no local de trabalho, tem o potencial de abordar essas áreas de preocupação e muitas outras (WOLK, 2008).

Logo, a gestão de pessoa assume um papel de extrema relevância dentro desse contexto porque tem a função de gerir estratégias que estejam em acordo com o cumprimento dos constituintes citados. Para tanto, cabe definir expectativas claras que significa garantir que os membros da equipe entendam o que é esperado. A compreensão precisa ser verificada por meio de perguntas a cada um do grupo de como eles podem alcançar uma meta estabelecida. Dessa forma, o líder está ouvindo palavras de ação alinhadas com a missão e a visão institucional. Assim, a realização de conversas trimestrais sobre desempenho é uma excelente oportunidade de treinamento para maior clareza, pois as pessoas têm opiniões diversas acerca do que é e do que não é desempenho satisfatório (MILARÉ, 2007).

Por isso, o gestor deve estabelecer um diálogo e compartilhar com cada membro da equipe como é o desempenho esperado. Essa ação feita trimestralmente, constitui um treinamento que pode ser muito proveitoso para a equipe no sentido de, também, manter a visão institucional. Tal ação é de grande valia, pois tem o poder de conexão entre líderes e membros da equipe (MILARÉ, 2007).

Além disso, celebrar o sucesso ao longo do caminho é essencial para criar o espírito de colaboração porque comunicar ao grupo que estão no caminho certo, indo ao encontro do resultado desejado ajuda a equipe a entender o que estão desempenhando de forma satisfatória. Desse modo, cabe às lideranças criar maneiras de reconhecer pequenas vitórias ao longo do percurso. (WOLK, 2008).

Ainda, no que tange especificamente ao setor público, observa-se que servidores vem se posicionando a fim de exigir e promover um maior comprometimento, inclusive, das lideranças no sentido de exercer suas funções de forma que atinjam objetivos e metas que atendam a excelência dos serviços prestados à sociedade. Tal mudança de postura dos servidores se deve ao aumento da

conscientização no sentido de humanizar e favorecer a excelência dos serviços prestados aos cidadãos prezando pelo bem comum da sociedade. Ainda, vale ressaltar que toda atividade exercida na administração pública deve ser pautada para esse objetivo.

Dentro do contexto, em que há a necessidade do engajamento e compromisso do servidor ou funcionário público, a ferramenta de *coaching* torna-se potencialmente eficiente por ser capaz de demonstrar a ele que seu principal papel é servir à comunidade. Pois, tende a favorecer um ambiente propício à identificação do significado e propósito no serviço público, estabelecendo uma relação entre o dever de atendimento do princípio da eficiência e a consciência do indivíduo acerca do seu papel na Administração Pública, enquanto agente representante da sociedade para que possa, realmente, contribuir para o bem comum da população. (MARQUES, 2019)

Diante disso, a metodologia do *coaching* vem se tornando cada vez mais aceitável no setor público, pois é considerada uma eficiente maneira de fomentar o desenvolvimento de talentos que impulsiona o crescimento e transformação do servidor público em diversos aspectos, em especial, aspectos humano e profissionais porque almeja promover a conscientização do papel do servidor e do significado do serviço público. (MARQUES, 2019)

Portanto, com base na análise documental dos autores que foram citados, percebe-se que a prática do *coaching* se apresenta como uma opção bastante adequada à gestão de pessoas nas instituições públicas.

Sendo assim, a proposta da pesquisa realizada neste trabalho é justamente verificar se, de fato, a metodologia do *coaching* contribui de forma a satisfazer as necessidades da área de recursos humanos em uma entidade da Administração Pública do governo de Minas Gerais – a Prodemge.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Percurso metodológico

A metodologia constitui o conjunto de ações estruturadas mais adequadas à exploração da realidade que se pretende entender. Neste trabalho, buscou-se investigar se o *coaching* pode, realmente, ser considerado uma ferramenta para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias às lideranças e equipes da Prodemge na busca por melhores resultados. Para tanto, optou-se por se realizar um estudo de caso.

A abordagem considerada mais adequada à presente pesquisa é a qualitativa, pois pretende-se entender um fenômeno específico social e cultural (GODOY, 2006). Pode-se dizer que a pesquisa qualitativa não leva em consideração técnicas estatísticas porque “descreve uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas através de números. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente.” FERNANDES (2009, *apud* PRAÇA, 2015).

A pesquisa pode, ainda, ser classificada como descritiva porque se difere de outras por ter como objetivo a observação, o registro e descrição das características de um fenômeno ocorrido em uma amostra ou população, mas que, todavia, não há análise do mérito do conteúdo. Trata-se de um estudo detalhado em que se faz necessário a coleta de dados, análise e interpretação, mas sem que haja interferências do pesquisador, pois o que se pretende, acerca do assunto, é somente descrever o fato em si. (FONTELLES et al., 2009).

Além disso, para Cooper e Schindler (2003), este estudo é considerado descritivo porque analisa se, de fato, a metodologia do *coaching* pode ser usada como ferramenta de suporte à área de gestão de recursos humanos no desenvolvimento de competências e habilidades das lideranças e grupos de trabalho na Prodemge.

Ainda, quanto ao desenvolvimento no tempo, a pesquisa trazida a este trabalho foi viabilizada sob perspectiva temporal de corte transversal uma vez que os dados foram coletados uma única vez, em um curto período, antes de serem analisados e compilados (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Para a coleta de dados, necessária a esta pesquisa qualitativa descritiva, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 (dezesesseis) profissionais da Prodemge.

O roteiro de entrevista utilizado consta do Apêndice 1 deste trabalho. Uma vez definido o método de coleta de dados, importante conhecer um pouco da instituição sobre a qual debruçou-se o olhar nesta pesquisa: a Prodemge – uma instituição pertencente ao quadro da administração pública do estado de Minas Gerais.

4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Segundo o sítio institucional¹, a Prodemge é uma empresa de tecnologia da informação pertencente ao quadro da Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

A institucional foi criada em 1966 por meio de um Convênio celebrado entre o governo mineiro e a Universidade Federal do Estado de Minas Gerais (UFMG) com o objetivo de, entre outros, promover o desenvolvimento econômico e social em Minas Gerais.

Para a Prodemge, o seu principal papel é disponibilizar produtos e serviços que auxiliem órgãos e entidades do governo de Minas a prestarem serviços cada vez mais eficientes à comunidade mineira em diversas áreas como saúde, educação, segurança, trânsito, meio ambiente, gestão, finanças, cultura, turismo, agricultura, desenvolvimento econômico, justiça e outras. Por isso, durante sua trajetória buscou a modernização do setor público o que, de acordo com a instituição, reflete no engajamento constante de sua força de trabalho intelectual e de sua infraestrutura tecnológica na informatização do serviço público estadual. Desse modo, de acordo com a instituição, onde há serviços prestados pelo estado mineiro, tem Prodemge.

A instituição define como:

Missão: Prover o estado de Minas Gerais com as melhores e mais eficientes soluções de TI para o benefício do cidadão.

Visão: Ser protagonista do processo de transformação digital do estado de Minas Gerais, consolidando-se como inteligência de TI na gestão pública até 2022.

¹ www.prodemge.gov.br/

Valores: Qualidade, integridade, comprometimento, meritocracia, foco no resultado e inovação.

Princípios:

- Equidade: tratamento equitativo para com todas as partes interessadas.
- Prestação de contas: visibilidade, comprometimento e assunção de responsabilidade sobre as decisões tomadas e atividades executadas por qualquer membro da organização.
- Transparência: proatividade, tempestividade, completude e adequação no fornecimento de todas as informações relevantes e desejadas por quem afeta e é afetado pelos negócios e operações da Prodemge.
- Responsabilidade corporativa: todos devem zelar pela longevidade e sustentabilidade da Companhia.
- Segurança e privacidade: serviços públicos digitais devem propiciar disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações, além de proteger o sigilo e a privacidade na forma da legislação.

Em seu portfólio estão trabalhos como:

- Desenvolvimento e implantação, no Instituto de Identificação da Secretaria de Estado de Segurança Pública, do Sistema de Identificação Civil, para o fornecimento de carteira de identidade com informações contidas em banco de dados acessado on-line (1992).
- Implantação do Sistema de Controle da Arrecadação e Fiscalização (Sicaf), do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) e do Agridata (1994).
- Inauguração do PSIU para prestação de serviços públicos de forma concentrada e criação do portal Detranet. (1997)
- Implantação do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap) e do Sistema de Informações de Trânsito (SIT). (1998)

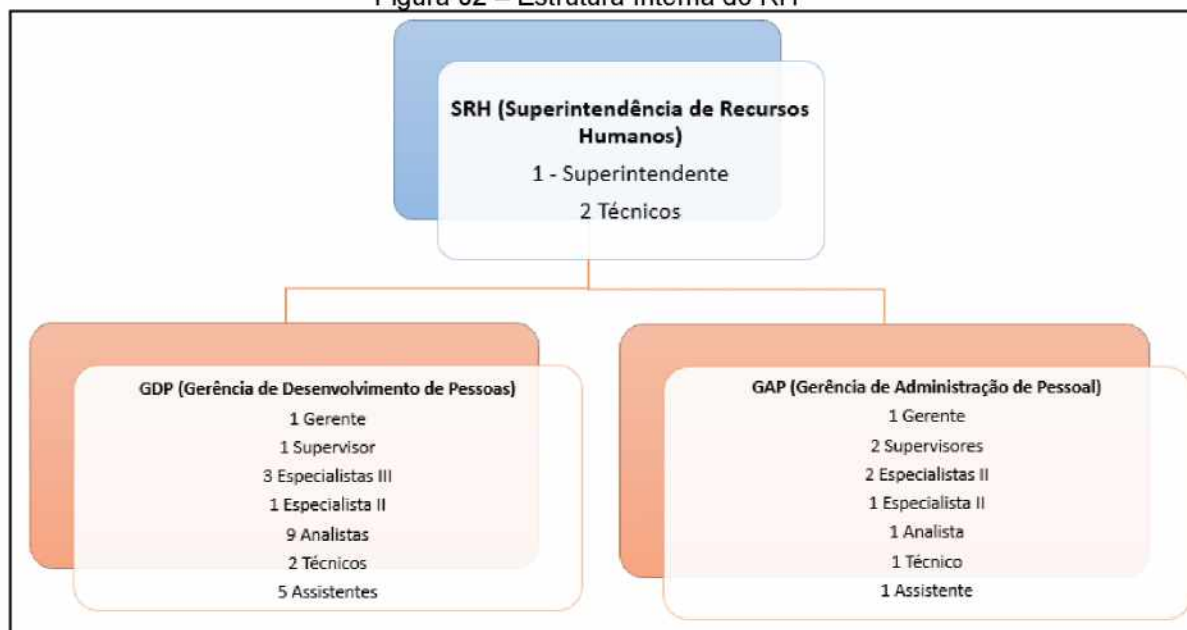
- Lançamento do Portal Minas (www.mg.gov.br) e desenvolvimento do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (Siad). (2000)
- Condução da infraestrutura tecnológica da XXVII Reunião Ordinária do Conselho do Mercado Comum e da Reunião de Cúpula de Presidentes do Mercosul (2004)
- Condução da infraestrutura tecnológica para a realização da 47ª Reunião Anual das Assembleias de Governadores do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e desenvolvimento e implantação do PCNet, informatização e gerenciamento dos atos de polícia judiciária e administrativa (2006)
- Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (Sisad) (2010).
- Início da implantação do GRP Minas (2013).
- Lançamento do MG App e do produto Agenda Minas e implantação da linha de serviços Educação a Distância (2016)
- Inauguração das salas de situação Gerais (na Cidade Administrativa) e Liberdade (no Palácio da Liberdade) e produção e entrega dos kits escolares do projeto Mais Educação (SEE) (2017).

De acordo com a Prodemge, atualmente para atender à crescente demanda do trabalho de informatização do estado, é necessária uma estrutura que está organizada da seguinte forma:

- Empregados Públicos Efetivos: 789
- RA's (Pessoal contrato por meio de processo de recrutamento amplo, ou seja, sem a necessidade de concurso público): 175
- Diretores e Conselheiros: 18
- Estagiários: 56

Ainda, de acordo com a instituição, no que tange especificamente à área de RH, a estrutura está organizada da seguinte forma:

Figura 02 – Estrutura Interna do RH



Fonte: GDP – Gerência de Desenvolvimento de Pessoas

Para desenvolvimento de habilidades e competências dos empregados, a GDP (Gerência de Desenvolvimento de Pessoas) informou que realiza treinamentos, com base no levantamento de necessidade elaborado pelos gestores em parceria com a equipe de capacitação do RH e associados ao planejamento estratégico da Companhia.

Ainda, de acordo com a GDP, para 2021, está prevista a realização de um treinamento de desenvolvimento de líderes. Além disso, a avaliação de desempenho por competências, com o intuito de acompanhar e desenvolver, junto aos empregados, as competências necessárias à realização das atividades de cada função/cargo.

5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta e analisa os dados coletados para a conclusão deste trabalho. Ainda, para cumprir o objetivo desta pesquisa, foram realizadas 7 (sete) perguntas com o intuito de conhecer o histórico profissional do entrevistado; as dificuldades enfrentadas por eles dentro da instituição; nível de informação acerca das ações realizadas pelo RH para a gestão de talentos; nível de conhecimento sobre a metodologia em questão; se já passaram por algum processo de *coaching*; o posicionamento acerca da eficácia dessa metodologia como recurso disponível à área

de gestão de pessoas e qual a contribuição acreditavam que o *coaching* poderia trazer para a instituição. O roteiro de entrevista consta do Apêndice 1 deste trabalho.

No total, foram realizadas 16 (dezesesseis) entrevistas. Dessa população, optou-se por entrevistar 8 (oito) pessoas que exerçam cargos de liderança e 8 (oito) liderados. Além disso, os entrevistados trabalham em diferentes áreas, logo, optou-se por não realizar tal pesquisa somente na área de recursos humanos. O objetivo foi conhecer os diferentes pontos de vista dos servidores, em áreas variadas, acerca do tema.

Algumas falas dos entrevistados foram transcritas para ilustrar as respostas. Todos foram identificados por pares de letras sem nenhuma relação com seus nomes para manter o anonimato dos respondentes.

A primeira questão abordou a trajetória profissional do entrevistado. Alguns deles relatam terem experiências em áreas distintas, inclusive, na iniciativa privada. Do total de entrevistados, 4 (quatro) trabalham atualmente na área de gestão de pessoas, sendo que 3 (três) deles possuem mais de dez anos de experiência na área de recursos humanos. Haja vista os relatos dos entrevistados CD e VK:

“Sempre atuei em RH. Fiz diversos estágios e fui efetivada no meu último estágio. Fiquei 10 anos nesta empresa trabalhando principalmente com recrutamento e seleção. Pedi demissão. Tive experiências como autônoma, em uma Cooperativa de Psicólogos, trabalhando tanto em psicologia clínica quanto organizacional. Depois passei no concurso da Prodemge sendo admitida em 2016 como analista de RH. Desde 2010 tenho atuado na supervisão do serviço de Medicina e Segurança do Trabalho.” (CD)

“Experiência profissional de mais de 20 anos de atuação em empresas privadas e pública na área administrativa e gestão de pessoas. Atualmente, sou Analista de RH.” (VK)

Os demais participantes têm experiências em áreas diversas, mas, principalmente, em áreas relativas à informática. O que foi exposto por TU e OP é um exemplo da especialização na área computacional.

“Profissional com formação técnica em telecomunicações, especializado em micro informática, superior em análise de sistemas e pós graduado em gestão de informação; com uma experiência de 16 anos em infraestrutura e mais 18 anos em ambientes operacionais Unix, Windows e aplicações Windows.” (TU)

“Trabalho com informática desde 1997 quando fui estagiário em uma multinacional da área de siderurgia. Fui contratado por essa empresa onde passei oito anos na área de suporte. Após a aquisição da estrutura física desta empresa por uma outra empresa Brasileira, fui contratado para gerenciar a infraestrutura de TI onde fiquei dois anos. Em janeiro de 2008 ingressei em um concurso de uma Empresa pública onde estou atualmente na área de suporte. Minha área é responsável pela infraestrutura de sistemas operacionais de mais de 1300 servidores físicos e virtuais.” (OP)

Mas, também, cabe destacar os relatos dos entrevistados que demonstram a variedade de áreas nas quais possuem vivências além da área computacional. Isso é visto, por exemplo, nos relatos de AB, PJ e UV.

“Formada em administração de empresas pela universidade FUMEC, pós graduada em gestão empresarial pela FGV. atuei em empresa familiar por 10 anos, passando pelas áreas de RH, financeiro, comercial e logística. estou na Prodemge há 9 anos no RH.” (AB)

“Comecei minha vida profissional como auxiliar administrativo em uma empresa familiar. Posteriormente, fui trabalhar no ramo industrial como programador, depois em uma empresa de tecnologia e agora na Prodemge.” (PJ)

“Carreira construída na área de TI. Especificamente no segmento de segurança da informação, hoje estou em um programa de mentalidade ágil atuando como Scrum Master. Em paralelo a essa atividade, atuo como produtor de eventos, *dj* e bailarino profissional em uma cia de dança.” (UV)

A partir desse primeiro conjunto de respostas da primeira questão, nota-se que a Prodemge possui em seu quadro funcional empregados públicos de áreas e conhecimentos diversos. O que, certamente, exige da gestão de recursos humanos uma estratégia eficiente no que diz respeito a políticas adotadas para o desenvolvimento de pessoal. Logo, se faz necessário um planejamento e comunicação assertivos para que os funcionários conheçam não só os objetivos da empresa, mas também, as ações dos recursos humanos e entendam o que está sendo feito para que tais objetivos sejam atingidos ao mesmo tempo em que são aproveitadas as experiências individuais.

Uma segunda pergunta versou sobre as dificuldades encontradas para desenvolver novas habilidades e competências próprias e/ou de grupos de trabalho e como os participantes acreditavam que a área de gestão de pessoas poderia ajudar nisso. Para essa questão, de um modo geral, a maioria apontou a necessidade de treinamentos e capacitação de forma mais genérica como citado pelo participante OM. Para ele, é necessário:

“treinamento direcionado às necessidades da empresa.”

Por outro lado, foram feitos relatos com observações mais pontuais como visto nas respostas dos entrevistados ST e XM. ST frisa a necessidade de:

“preparar os gestores para lidar com as diferenças entre os liderados e saber que há diferenças entre pessoas e papéis.”

Já o participante XM salienta a necessidade de alocar os funcionários de acordo com demandas das áreas e seu perfil, como pode ser visto no relato a seguir:

“Realocação adequado dos empregados mediante às necessidades das áreas e perfil desses empregados. Também, deveria existir um programa de capacitação específico para empregados que precisam ser realocados.” (XM)

O entrevistado PJ concorda com XM no que diz respeito à necessidade de uma alocação mais assertiva do servidor e, também, acerca da importância de

treinamentos. Além disso, ele defende uma mudança mais ampla na área de gestão de talentos da Prodemge como cita em sua resposta trazida abaixo:

“No meu entendimento, é necessária uma reestruturação completa do RH. Acredito que o RH tem que atuar como unidade central responsável pelo desenvolvimento dos profissionais, proporcionando treinamentos e alocando os recursos humanos em áreas mais condizentes com suas expertises.” (PJ)

Pelo conjunto de respostas, referente ao segundo questionamento da pesquisa, até aqui apresentado, observa-se que existe, por parte dos servidores, o reconhecimento de que treinar e/ou capacitar são ações efetivas de melhoria no desempenho profissional em algum nível.

Para Chiavenato (2010, p. 367):

“O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.”

Desse modo, uma vez conhecendo o conceito de treinamento, é possível inferir que os entrevistados entendem a importância dessa prática, pois demonstram isso em suas respostas.

Outro assunto que se destacou na pesquisa, por ter sido citados por parte dos entrevistados, foi a comunicação. De modo geral, o tema comunicação apareceu muito ligado à questão do teletrabalho.

Para o participante OP, é necessária a:

“Melhoria na comunicação entre as pessoas que estão no regime de teletrabalho. Motivação aos funcionários na busca por conhecimento técnico na área de atuação. Capacitação das equipes”.

Em acordo com que foi citado pelo participante OP, no que diz respeito ao teletrabalho, os entrevistados ZN e VK também destacam a importância de uma

comunicação mais adequada, visto que o regime de trabalho home office é algo novo na instituição nos tempos atuais.

O entrevistado ZN cita:

“acredito que a empresa deve trabalhar a comunicação, de forma transparente, principalmente nesse período de teletrabalho (...)”.

Já o entrevistado VK diz acreditar que o RH pode contribuir na questão do trabalho à distância:

“Teletrabalho e o distanciamento social entre membros da equipe.”

Diante do que foi citado por OP, ZN e VK, percebe-se que ações voltadas à discussão de temas como o trabalho home office, atualmente, ganharam maior importância devido a urgência de adaptação causada pela pandemia.

Existe ênfase acerca da comunicação, também, no relato do entrevistado CD, porém por um prisma mais amplo, ou seja, ele não se ateve à alguma questão específica como fizeram OP, ZN e VK. Para ele, além da comunicação para todos da empresa sobre o que está sendo feito pela gestão de pessoas, falta clareza dos objetivos e políticas adotadas na área. Ele cita que:

“Precisamos de políticas claras de RH. Definições e divulgação para todos da empresa”.

Para Vergara (2010 p. 32):

“Comunicar os objetivos da organização, torná-los compreensíveis para as pessoas, fazer que assimilem os objetivos e adotem as mudanças é um dos principais problemas quando a questão gira em torno de mudanças organizacionais intencionais.”

A partir desse conceito de Vergara (2010), entende-se a comunicação como um gargalo percebido pelos servidores e que, de acordo com a visão deles, é de suma importância ser resolvido.

Em conformidade com o relato de CD, MT também cita, de forma mais ampla, que falta:

“entendimento dos processos e vivência do que realmente acontece nas áreas da Companhia para poder direcionar ações mais efetivas.”

Já para o entrevistado UV, além de entender que o RH deve manter uma comunicação mais eficiente com os funcionários, ele demonstra anseio e preocupação com as relações interpessoais. Isso fica evidente em sua resposta na qual ele narra que:

“Em grande parte das dificuldades, a gestão de pessoas pode nos ajudar. Relacionamento interpessoais, problemas de comunicação e motivação”.

Logo, a comunicação se torna um ponto a mais para ser observado pela área de gestão de pessoas da Prodemge.

Além disso, vale observar um recorte nos relatos dos entrevistados OP e UV. Ambos citam acerca da motivação, pois a julgam importante ser trabalhada com o auxílio do RH.

Sobre as necessidades humanas, entre elas a motivação, Chiavenato (2004 p.177) ensina que:

“As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o gerente deve utilizar(...). Na realidade, as pesquisas tem demonstrado que diferente pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que encontram. Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional”.

De acordo com o que é trazido por Chiavenato (2004), o estímulo à motivação não é algo que segue uma estrutura, portanto, torna-se variável de pessoa para pessoa. Desse modo, se faz necessário investigar, de forma mais aprofundada, questões relacionadas a esse tema no sentido de entender o que, de fato, significa, do ponto de vista dos entrevistados, o RH proporcionar motivação.

Por meio das respostas do segundo questionamento, observou-se que, no geral, os servidores percebem a importância dos treinamentos e capacitações porque, desse modo, se sentem mais qualificados a prestar seu trabalho com mais qualidade,

mas, não somente isso. Pelos relatos é possível inferir que os servidores têm consciência sobre questões mais pontuais que acabam se tornando problemas diversos como a falta de preparação dos gestores para lidar com as diferenças dentro dos grupos de trabalho e a ineficiência na comunicação. Além dos pontos já levantados, nota-se uma preocupação relacionada à motivação dos servidores que, de acordo com os relatos, não é trabalhada e, também, com os relacionamentos interpessoais.

Uma terceira pergunta buscou conhecer como é feito atualmente o processo de desenvolvimento de habilidades e competências na instituição. As respostas de alguns entrevistados podem indicar deficiências no processo de desenvolvimento de pessoal. De maneira mais explícita e direta essa suposta deficiência fica evidenciada nos relatos dos entrevistados PJ e ZN.

Ao se referir ao fato de não perceber ou não conhecer nenhuma medida adotada pelo RH com o objetivo de trabalhar competências e habilidades dos empregados, PJ diz:

“Pelo RH, no meu entendimento, absolutamente nada!”

Já nas palavras de ZN:

“Os empregados quem tem interesse estão se capacitando independente do incentivo da empresa.”

Tais relatos apontam que é necessário um plano mais eficiente do RH para que os funcionários se sintam incluídos nos processos de desenvolvimento profissional visto que as respostas de alguns entrevistados denotam um sentimento negativo relacionado à política de trabalho da área de gestão de pessoas na Prodemge.

Ainda, sobre essa terceira questão, alguns entrevistados assinalam problemas de comunicação, pois relatam total desconhecimento acerca de qualquer medida adotada pela gestão de pessoas no sentido de fazer um trabalho de potencializar os talentos da instituição.

Vale ressaltar que o problema de comunicação já foi citado em relatos da questão 2 (dois) e retomado nas respostas dessa terceira pergunta. Isso fica evidenciando na resposta dada pelo entrevistado ST que alega:

“desconheço a existência de capacitações para as lideranças”.

Além disso, os entrevistados FG e OM citam:

“Não Sei”

FG e OM fazem referência ao fato de não ter nenhum conhecimento sobre as ações que, porventura, possam estar sendo desenvolvidas pela área de recursos humanos.

Desse modo, o conjunto de respostas dadas pelos entrevistados OM, FG e ST também apontam, a exemplo dos relatos no segundo questionamento, que é necessária a melhoria na comunicação uma vez que medidas de desenvolvimento profissional podem estar sendo tomadas, mas que não são de conhecimento dos servidores.

Outros relatos também se destacam pela suposta ineficiência do RH. Nas palavras do participante KF, por exemplo:

“Hoje, a melhoria nos quesitos elencados é dependente de esforço individual e no auxílio mútuo entre os envolvidos.”

Nota-se que, de acordo com a resposta de KF, existe uma demanda por qualificação que é absorvida pelo próprio empregado sem orientação da área de recursos humanos.

Já O entrevistado XM aponta falha no processo de desenvolvimento profissional citando a conduta dos gestores e a falta de frequência nos programas de gestão de talentos:

“Há uma dependência muito grande da iniciativa e boa vontade do gerente de cada área. A empresa de tempos em tempos lançam

alguns programas de desenvolvimento de pessoas que não tem continuidade e acabam por ter pouco efeito.” (XM)

Diante do exposto por KF e XM, percebe-se uma lacuna a ser corrigida. É indispensável um planejamento e execução de estratégias que alinhem as necessidades de cada área às expertises dos servidores fazendo os ajustes para que as demandas da instituição sejam atendidas e os servidores percebam valor no seu trabalho. Afastando, assim, o sentimento de descaso observado nesses dois relatos.

O entrevistado OP relata, de forma resumida, como é feito o processo de ocupação de cargos na Prodemge. Em um recorte de seu relato ele cita que:

“Atualmente não possuímos rotina de capacitação e treinamento para líderes. O processo de ocupação de cargo de líder é realizado através de candidatura as vagas por funcionários que posteriormente são escolhidos por superiores imediatos e/ou diretores/presidente designados pelos partidos políticos que estão na administração pública no momento. (...)”

O relato de OP reforça a ideia de falta de planejamento adequado, pois, segundo ele, embora seja feito um levantamento sobre o que precisa ser feito para atender as necessidades das áreas, as ações de desenvolvimento de pessoal não se concretizam ou são alteradas por falta de provisão financeira. Isso fica evidenciado em um outro recorte de sua resposta como visto a seguir:

“(...) Para os grupos de trabalho/equipes, no início de cada ano somos consultados sobre as necessidades de treinamentos, mas que normalmente, devido à falta de verba, não acontecem ou acontecem bem reduzidos.” (OP)

Desse modo, o recorte no relato de OP demonstra que é preciso uma mudança de postura na forma como as ações do RH está sendo planejadas e priorizadas. No que se refere a essa questão, Chiavenato (2002 p. 69) diz que: “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”.

Ainda, cabe ressaltar que, sendo uma área que se tornou estratégica, o RH precisa se posicionar como agente de transformação. Assim, Pacheco (2002 p.95) cita:

“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”

Portanto, o relato de OP encontra respaldo nas citações de Chiavenato (2002) e Pacheco (2002) que foram anteriormente transcritas.

Por outro lado, alguns dos entrevistados relatam conhecer ou participar de ações da área de gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. O entrevistado UV cita que:

“Para o time de Scrum Master, temos frequentemente cursos e treinamentos para melhoria de nossas competências(...)”. Já CD diz que “A Prodemge realizou alguns workshops (...)”

Além do que foi dito por UV e CD, foram citados pelos participantes TU, MT e VK, de forma sucinta, ações relativas à promoção de cursos, disponibilização de documentos de áreas, palestras, implantação de metodologia Ágeis e treinamentos on-line.

Os relatos dos participantes UV e CD ainda merecem atenção, pois descrevem a conduta adotada por eles para sanar possíveis deficiências profissionais.

O entrevistado UV cita que:

“(...) Particularmente eu faço uma segunda graduação em Administração, afim de adquirir mais conhecimento e habilidades para liderança de grupos.”

Já CD diz que:

“A Prodemge realizou alguns workshops para tratar do assunto. Eu particularmente faço vários cursos e no momento estou terminando a segunda pós graduação(...)”

Os últimos dois relatos mostram que, embora UV e CD participem de eventos realizados pela instituição para desenvolver competências próprias, existe um empenho pessoal alheio às ações oferecidas pelo RH. Tais relatos vão ao encontro ao que cita Whitmore (2010 p. 34) “Quando verdadeiramente aceitamos, escolhemos ou assumimos responsabilidade por nossas idéias e ações, nosso compromisso com elas aumenta, tal como nossa performance”. Essa afirmação reforça que também é de responsabilidade do indivíduo buscar meios de promover seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nota-se no conjunto de respostas da terceira pergunta que, embora, para alguns entrevistados, haja certo número de ações no sentido de treinar os servidores e torná-los aptos, ainda falta assertividade e clareza na política de desenvolvimento profissional usado atualmente pela gestão de pessoas da Prodemge.

A quarta pergunta teve o objetivo de saber se o processo de *coaching* é conhecido pelos entrevistados. Dos 16 (dezesseis) participantes, 14 (quatorze) dizem conhecer o trabalho de *coaching* em algum grau. A maioria alega conhecer a metodologia de forma superficial como o que dito por XM:

“Apenas pela leitura de alguns artigos na internet”.

Dentre os poucos que afirmam conhecer o processo de *coaching*, em um grau mais aprofundado, destaca-se a resposta do entrevistado KF que avalia de forma positiva o trabalho, mas traz ressalvas à aplicação dessa metodologia. Ele diz que:

“Sim, muito interessante, mas dependente de técnicas apropriadas.”

A quinta questão foi realizada com o intuito de saber se os participantes já passaram por algum processo de *coaching* e, caso a resposta fosse positiva, como avaliaram a experiência.

No total, 12 (doze) entrevistados afirmaram nunca terem vivenciado essa experiência até a data da aplicação do questionário desta pesquisa. Dos 4 (quatro)

entrevistados que afirmaram já ter participado, 3 (três) deles relatam pontos positivos nessa experiência. O participante KF diz:

“Já participei sim em outro segmento. Auxilia muito no ganho de confiança e motivação”.

Já, XM diz:

“Sim. Avalio como muito positiva e até hoje utilizo o conhecimento adquirido nessa época no meu dia a dia de trabalho.”

Além disso, UV relata que:

“Sim, fora da Prodemge. Muito boa, pois apresenta uma visão externa e diferente do cenário que estamos acostumados a trabalhar. A evolução com este tipo de treinamento é grande.”

Por outro lado, o entrevistado PJ, que afirma também ter passado por um processo de *coaching*, conta que para ele a experiência não atendeu as expectativas. Ele diz:

“achei a forma como chegam aos resultados um tanto nebulosa.”

Para Whitmore (2010), essa é uma metodologia que mantém sua essência baseada no aprendizado. Uma das consequências de um processo de *coaching* é a autorresponsabilidade. Atingir os objetivos depende do enfoque que é dado – que muda de acordo com as características do indivíduo e da organização.

Desse modo, aprimorar resultados tem sido o desafio de empresas privadas – e, atualmente, também, tem se tornado no setor público. Mas, para tanto, melhorar o desempenho de funcionários e servidores se faz necessário. Assim, o *coaching* oferece a proposta de ajudar nesse processo. Mas é importante atentar-se ao que cita Whitmore (2010 p.101):

“*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”.

Já a sexta pergunta buscou entender a percepção de eficácia da metodologia do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano. As respostas para essa questão, a exemplo de outros questionamentos feitos na pesquisa, também foram bem diversificadas.

Embora, a maior parte dos entrevistados diz não ter vivido a experiência de um processo de *coaching*, chama a atenção o quantitativo de participantes da pesquisa que acreditam na eficiência dessa metodologia. Dos 16 (dezesesseis), 9 (nove) entrevistados acreditam em resultados positivos advindos do *coaching*.

Vale destacar que alguns entrevistados, que pontuaram positivamente essa metodologia, fizeram algumas ressalvas. Tais relatos estão transcritos a seguir.

Do ponto de vista de TU, o *coaching* pode contribuir para que gestores e equipes se desenvolvam. Entretanto, ele faz a seguinte ressalva. Ele diz que:

“sim, mas também tem de ser avaliado o ambiente do profissional para ver se o mesmo terá espaço neste e bem como a forma de aplicação de tal teoria junto empresa de atuação do mesmo.”

Em conformidade com TU, PJ também entende o *coaching* como uma ferramenta útil no desenvolvimento profissional dos servidores (gestores e liderados). Porém, para ele, cabem as seguintes ressalvas: a primeira relativa à qualificação do profissional que aplica o processo de *coaching* e a segunda se refere ao fato da instituição entendê-lo como investimento em seu pessoal. Desse modo, ele diz que:

“Sem dúvidas, desde que aplicado por profissionais que realmente trabalham com *coaching*. A empresa precisa enxergar o *coaching* dentro da empresa como um investimento em seus recursos humanos.”

O entrevistado XM também expõe seu ponto de vista favorável à eficácia do *coaching* no desenvolvimento de equipes e lideranças. Em resposta ao sexto questionamento, ele diz que:

“Sim, apesar da descontinuidade administrativa e das vontades políticas existentes no setor público.”

Já o relato de KF traz uma outra forma de olhar para questão. Enquanto TU PJ, XM lançaram luz sobre possíveis impedimentos alheios a suas vontades, KF acredita que o servidor é que tem a responsabilidade pelos resultados. Isso fica evidente em sua resposta que diz:

“(…) Mas depende também do engajamento dos envolvidos. O setor público sofre de uma doença chamada estabilidade. Isso precisa mudar.”

Contudo, alguns entrevistados relatam que não acreditam na eficácia do *coaching* para desenvolver competências e habilidades profissionais de gestores e equipes. O participante FG, por exemplo, diz:

“Acredito que treinamento capacita, *coaching* é a gourmetização de palavras”.

Enquanto isso, CD cita que:

“Não acho que seja a solução. Talvez possa ser usado como mais uma ferramenta para desenvolvimento de lideranças. Não há uma fórmula mágica. Cada processo é construído conforme a demanda e necessidades estabelecidas. Além disso cada pessoa é única necessitando de um tipo específico de tratativa. Só acredito em resultados onde são observadas as especificidades de cada caso.”

O Entrevistado AB também apresenta suas ressalvas à eficácia dessa metodologia e diz que:

“Penso que o *coaching* apresenta uma visão mais genérica, caso não seja especialista em determinado assunto. A proposta do *coaching* me parece algo mais temporário, sendo que mudanças de comportamento exigem uma atuação mais lenta e constante.”

Dentre o universo de respostas relativas à sexta pergunta, observa-se que, embora, o *coaching* seja reconhecidamente uma metodologia eficiente para alguns entrevistados, para outros, trata-se de um processo desconhecido ou não adequado suficiente para servir de recurso à área de gestão de pessoas como estratégia para o desenvolvimento de novas habilidades e competências de equipes e líderes da Prodemge.

A última pergunta teve o objetivo de conhecer as expectativas dos entrevistados acerca da contribuição do *coaching* como ferramenta de suporte à gestão de talentos na Prodemge e como se daria tal contribuição.

Pelas respostas nota-se que uma parte dos entrevistados desconhece ou conhece parcialmente o conceito de *coaching*, haja vista as expectativas descritas que, a princípio, se limitam ao desejo por treinamentos sem considerar que essa é uma metodologia com foco em aprendizado e desenvolvimento contínuo. Isso pode ser visto nos relatos trazidos a seguir a título de exemplo.

Para o entrevistado LM, a contribuição do *coaching* para a gestão de pessoas seria:

“uma “Base de conhecimento” por exemplo, onde um determinado procedimento seria registrado, passo a passo, para que outras pessoas possam aprender.”

Já FG cita a necessidade de treinamento não esclarecendo de que maneira essa ação poderia contribuir continuamente em seu desenvolvimento, assim, como UV que diz:

“Inicialmente, verificar o resultado da análise de desempenho e identificar os setores mais carentes de treinamento. Após esta análise, buscar informações de mercado sobre profissionais e empresas

capacitadas a entregar o objetivo que a contratante quer com esse treinamento.”

Os relatos de FG e UV reforçam a ideia de que há uma limitação acerca do conhecimento do conceito e dos resultados advindos da aplicação dessa metodologia.

Por outro lado, existem pontos de vista que estão mais alinhados com o conceito de *coaching*. Dentre eles, o que foi dito por OP. Segundo ele, a contribuição se daria porque:

“Teríamos gestores mais bem preparados para os cargos. Moldados para alcançar melhores objetivos na função que ocupa (...)”

Ainda, em consonância com o conceito de *coaching*, XM diz que a contribuição dessa metodologia seria:

“(...) abrir a mente desses gestores e equipes para o entusiasmo e amadurecimento profissionais, assim como a compreensão de todo o contexto e das melhorias que cada um pode proporcionar.”

Já para o entrevistado VK, esse tema merece mais atenção antes de ser implantado como parte da solução na gestão de pessoas na Prodemge. Ele diz:

“Acredito que requer maior discussão e análise de aplicação a uma dada realidade para apreciação.”

Assim, percebe-se que, embora, existam teorias acerca dos benefícios da aplicação do processo de *coaching*, o resultado da pesquisa evidencia que somente uma parte dos entrevistados acredita na eficácia dessa metodologia.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou verificar se o *coaching*, enquanto metodologia, pode, realmente, ser considerado um meio para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias a servidores de uma empresa pública do Estado de Minas Gerais – a Prodemge – na busca por melhores resultados.

De acordo com o que pôde ser observado, conclui-se que o uso dessa metodologia, como ferramenta de suporte à área de gestão de pessoas, precisa ser melhor estudado antes de ser incluída no rol de estratégias de desenvolvimento de pessoal na instituição.

Embora, haja estudos - análise documental de autores acerca do assunto - que abordam os benefícios na aplicação dessa metodologia nas organizações, o resultado da pesquisa evidencia que o processo de *coaching* e suas diversas perspectivas ainda são pouco conhecidos pelos entrevistados.

Isso significa que a implantação dessa metodologia na instituição, em tempos atuais, sem o devido preparo dos servidores no que diz respeito ao que é, de fato, o *coaching* e quais os resultados são possíveis alcançar pelo processo, pode se tornar uma ação ineficiente.

Desse modo, antes do *coaching* se tornar uma ferramenta usada pela área de gestão de pessoas da instituição, se faz necessário um trabalho estratégico com o objetivo de disseminar a cultura do aprendizado contínuo.

Cabe ressaltar que tanto o nível estratégico, quanto tático e operacional da Prodemge precisa se envolver nessa tarefa de construir uma organização que busca continuamente o aprendizado para o desenvolvimento profissional, uma vez que o *coaching* também implica mudança de cultura além de comportamentos. Embora, essa mudança seja individual, o reflexo dela é a nível organizacional, pois prepara os diferentes níveis da instituição.

Por fim, diante do que foi visto por meio deste trabalho, o contexto aqui trazido, pela pesquisa aplicada, se mostra limitado, mas ainda assim, sugere que são necessárias mudanças nas estratégias adotadas pela área gestão de talentos da Prodemge. Mas, antes, se faz necessário haver uma discussão mais abrangente e que considere a consulta a um número maior de servidores da Prodemge - uma vez que o universo populacional da pesquisa é relativamente pequeno - e, posteriormente,

a análise das possíveis consequências que quaisquer medidas tomadas no sentido da mudança possam proporcionar.

Nesse sentido e com a finalidade de contribuição para uma nova pesquisa sugere-se o rol exemplificativo de perguntas a seguir:

- O que você entende como sendo o conceito de *coaching*? E como aplicá-lo em seu trabalho na Prodemge?

- Do seu ponto de vista, qual a diferença entre treinamento e *coaching*? E qual a relação entre eles?

- Em termos práticos como essa metodologia pode te ajudar no seu trabalho na Prodemge?

- Se já passou por um processo de *coaching*, o que você aplica hoje em seu trabalho na instituição e que te traz resultados? Quais foram os resultados alcançados?

Sendo essa uma recomendação final deste trabalho pensando em termos de um programa de aprendizado contínuo que visa melhorias no desenvolvimento de pessoal da Prodemge e que, conseqüentemente, trará benefícios para a sociedade mineira.

REFERÊNCIAS

- CASTILHO, Marcos André Martins. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos – coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FADUL; SOUZA, **Políticas de Reformas da Administração Pública Brasileira: uma Compreensão a partir de seus Mapas Conceituais**. In: Anais do ENANPAD, 2005
- FERRER, Florencia; LIMA, Cristian. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Reforma Administrativa nos anos 90: O Caso da Prefeitura Municipal de São Paulo**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Julho/Agosto: 66-81. 1993.

Internacional Coaching Federation. **O que é o Coaching**. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/o-que-e-coaching/>
Acesso em: 17 de mar. de 2021.

MARQUES, José Roberto. **Coaching – Conceito e Significado**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/>
Acesso em: 30 de set. de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Coaching para Aceleração de Resultados**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-para-aceleracao-de-resultados/>
Acesso em: 30 de set. de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Como liderar uma Equipe**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-liderar-uma-equipe/>
Acesso em: 01 de out. de 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é Coaching Empresarial?** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-empresarial/>
Acesso em: 01 de out. de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Coaching como Metodologia de Desenvolvimento Humano no Serviço Público para uma Administração de Excelência**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-como-metodologia-de-desenvolvimento-humano-no-servico-publico-para-uma-administracao-de-excelencia/>
Acesso em: 02 de out. de 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é Coaching?** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobrecoaching/coaching/o-que-e-coaching>
Acesso: 15 mar. 2021.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MEZZOMO, Tânia Margarete e LAPORTA, Claudio Bucci. **A RAP e a evolução do campo de administração Pública no Brasil**. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro (28)1: 5-17, Jan/Mar. 1994.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças, Psicologia: Teoria e Prática** – 2007.

Pacheco RS. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: Realizações do período 1995-2002**. Revista do Servidor Público. 2002.

PRODEMGE, Página Institucional. Disponível em <<https://www.prodemge.gov.br/>>. Acesso em: 23 de dez. de 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Whitmore J. **Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1. Fale resumidamente sobre seu histórico profissional
2. Quais as dificuldades enfrentadas hoje em seu trabalho e que você acredita que a área de gestão de pessoas possa te ajudar a resolver?
3. O que é feito atualmente para desenvolver habilidades e competências das lideranças e grupos de trabalho?
4. Você conhece o trabalho do *coaching*?
5. Já passou por algum processo de *coaching*? Se sim, como você avalia esta experiência?
6. O *coaching* conquistou espaço no mundo corporativo e está adentrando o setor público. Você acredita que essa metodologia possa contribuir no desenvolvimento de novas habilidades e competências de gestores e equipes?
7. Se sim, de que forma esta contribuição se daria?

APÊNDICE 2 – QUADRO RELATIVO ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA

Siglas de Identificação	1. Fale resumidamente sobre seu histórico profissional	2. Quais as dificuldades enfrentadas hoje em seu trabalho e que você acredita que a área de gestão de pessoas possa te ajudar a resolver?
AB	Formada em administração de empresas pela universidade Fumec, pós graduada em gestão empresarial pela FGV. Atuei em empresa familiar por 10 anos, passando pelas áreas de RH, financeiro, comercial e logística. Estou na Prodemge há 9 anos no RH.	Treinamentos específicos sobre temas de RH, treinamento de liderança.
CD	Sempre atuei em RH. Fiz diversos estágios e fui efetivada no meu último estágio. Fiquei 10 anos nesta empresa trabalhando principalmente com recrutamento e seleção. Pedi demissão. Tive experiências como autônoma, em uma Cooperativa de Psicólogos, trabalhando tanto em psicologia clínica quanto organizacional. Depois passei no concurso da Prodemge sendo admitida em 2016 como analista de RH. Desde 2010 tenho atuado na supervisão do serviço de Medicina e Segurança do Trabalho.	Precisamos de políticas claras de RH. Definições e divulgação para todos da empresa.
TU	Profissional com formação técnica em telecomunicações, especializado em micro informatica, superior em analise de sistemas e pos graduado em gestão de informação; com uma experiencia de 16 anos em infraestrutura e mais 18 anos em ambientes operacionais Unix, windows e aplicações windows.	Gestão de pessoas, treinando e orientando ao profissional a como se comportar neste ambiente
MT	Atuação na área de Business Intelligence, monitoramento, planejamento, capacidade e faturamento do RG.	Entendimento dos processos e vivência do que realmente acontece nas áreas da Companhia para poder direcionar ações mais efetivas.
VK	Experiência profissional de mais de 20 anos de atuação em empresas privadas e pública na área administrativa e gestão de pessoas. Atualmente, sou Analista de RH.	Teletrabalho e o distanciamento social entre membros da equipe.
FG	Desde sempre na área de informática ou relacionada a computadores.	Capacitação
OM	Experiencia em suporte a usuários, configuração e preparação de computadores e redes, desenvolvimento web, análise de desempenho de aplicações e sistemas.	Treinamento direcionado as necessidades da empresa.
GF	Realizei meu trabalho em diversas gerências e trabalhei com diversas pessoas.	Tempo.
PJ	Comecei minha vida profissional como auxiliar administrativo em uma empresa familiar. Posteriormente, fui trabalhar no ramo industrial como programador, depois em uma empresa de tecnologia e agora na Prodemge	No meu entendimento, é necessário uma reestruturação completa do RH. Acredito que o RH tem que atuar como unidade central responsável pelo desenvolvimento dos profissionais, proporcionando treinamentos e alocando os recursos humanos em áreas mais condizentes com suas expertises.

Siglas de Identificação	1. Fale resumidamente sobre seu histórico profissional	2. Quais as dificuldades enfrentadas hoje em seu trabalho e que você acredita que a área de gestão de pessoas possa te ajudar a resolver?
KF	Formado em 1994, permaneci em outro segmento profissional até 2012. Desde então trabalho na Prodemge na área de SI.	Auxiliar na qualificação onde o meu conhecimento é deficiente.
LM	Com mais de trinta anos, já atuei em diversas empresas e em diferentes áreas. Procurando sempre aprender mais, fazendo algo a mais daquilo que me foi designado, respeitando meus colegas, meus horários, e dentro dos meus limites, esforçando para melhorar a cada dia.	<ul style="list-style-type: none"> - um acompanhamento mais de perto por parte da chefia em relação aos serviços realizados no dia-a-dia; - ser o ponto focal na área (não é uma dificuldade) fazendo (quase) todo o serviço, ajudando outros técnicos, a dificuldade é para entregar as tarefas solicitadas; - uma ajuda da gestão de pessoas seria o reconhecimento, ou ouvir porque os outros técnicos preferem a minha ajuda do que a profissional designado.
OP	Trabalho com informática desde 1997 quando fui estagiário em uma multinacional da área de siderurgia. Fui contratado por essa empresa onde passei oito anos na área de suporte. Após a aquisição da estrutura física desta empresa por uma outra empresa Brasileira, fui contratado para gerenciar a infraestrutura de TI onde fiquei dois anos. Em janeiro de 2008 ingressei em um concurso de uma Empresa pública onde estou atualmente na área de suporte. Minha área é responsável pela infraestrutura de sistemas operacionais de mais de 1300 servidores físicos e virtuais.	Melhoria na comunicação entre as pessoas que estão no regime de teletrabalho. Motivação aos funcionários na busca por conhecimento técnico na área de atuação. Capacitação das equipes.
UV	Carreira construída na área de TI. Especificamente no segmento de segurança da informação, hoje estou em um programa de mentalidade ágil atuando como Scrum Master. Em paralelo a essa atividade, atuo como produtor de eventos, dj e bailarino profissional em uma cia de dança.	Em grande parte das dificuldades, a gestão de pessoas pode nos ajudar. Relacionamentos interpessoais, problemas de comunicação e motivação.
ST	Técnico em eletrônica, técnico em informática, gerente de contas	Preparar os gestores para lidar com as diferenças entre os liderados e saber que há diferenças entre pessoas e papéis.
XM	No passado atuei como vendedor técnico e instrutor de informática. Desde 2004 trabalho na Prodemge atuando em várias áreas como técnico, gerente e superintendente.	Realocação adequado dos empregados mediante às necessidades das áreas e perfil desses empregados. Também, deveria existir um programa de capacitação específico para empregados que precisam ser realocados.
ZN	Tenho 20 anos de experiência profissional, sendo que os últimos quatro anos como gestora da área de administração de pessoal/relações do trabalho.	Acredito que a empresa deve trabalhar a comunicação, de forma transparente, principalmente nesse período de teletrabalho e no desenvolvimento dos gestores organizacionais.

Siglas de Identificação	3. O que é feito atualmente para desenvolver habilidades e competências das lideranças e grupos de trabalho?	4. Você conhece o trabalho do <i>coaching</i> ?	5. Já passou por algum processo de <i>coaching</i> ? Se sim, como você avalia esta experiência?
AB	A empresa pretende oferecer um treinamento de desenvolvimento de liderança	Sim	Nunca
CD	A Prodemge realizou alguns workshops para tratar do assunto. Eu particularmente faço vários cursos e no momento estou terminando a segunda pós graduação. Acho que a empresa tem que ter um programa de lideranças claro, com metas a serem alcançadas e trocando gestores quando necessário.	Sim	Não. Mas tenho amigos que trabalham como coach.
TU	Leitura de documentos, participação em palestras e eventos como ouvinte	sim	não
MT	Implantação de metodologia Ágeis.	Sim.	Não.
VK	Treinamentos on-line.	Sim.	Não
FG	Não Sei	Não	Não passei.
OM	Não sei	Sim	Não
GF	Acompanhamento de reunião e também com fonoaudióloga.	Não.	Não.
PJ	Pelo RH, no meu entendimento, absolutamente nada!	Sim	Sim, mas por desconhecimento, achei a forma como chegam aos resultados um tanto nebulosa.
KF	Hoje, a melhoria nos quesitos elencados é dependente de esforço individual e no auxílio mútuo entre os envolvidos.	Sim, muito interessante, mas dependente de técnicas apropriadas.	Já participei sim em outro segmento. Auxilia muito no ganho de confiança e motivação.
LM	Reunioes	sim, mas pouco conhecimento	ainda nao
OP	Atualmente não possuímos rotina de capacitação e treinamento para líderes. O processo de ocupação de cargo de líder é realizado através de candidatura as vagas por funcionários que posteriormente são escolhidos por superiores imediatos e/ou diretores/presidente designados pelos partidos políticos que estão na administração pública no momento. Para os grupos de trabalho/equipes, no início de cada ano somos consultados sobre as necessidades de treinamentos, mas que normalmente, devido à falta de verba, não acontecem ou acontecem bem reduzidos.	Sim	Nuca passei.

Siglas de Identificação	3. O que é feito atualmente para desenvolver habilidades e competências das lideranças e grupos de trabalho?	4. Você conhece o trabalho do <i>coaching</i> ?	5. Já passou por algum processo de <i>coaching</i> ? Se sim, como você avalia esta experiência?
UV	Para o time de Scrum Master, temos frequentemente cursos e treinamentos para melhoria de nossas competências. Particularmente eu faço uma segunda graduação em Administração, afim de adquirir mais conhecimento e habilidades para liderança de grupos.	Sim, conheço.	Sim, fora da Prodemge. Muito boa, pois apresenta uma visão externa e diferente do cenário que estamos acostumados a trabalhar. A evolução com este tipo de treinamento é grande.
ST	Desconheço a existência de um capacitações para as lideranças.	Não	Não
XM	Há uma dependência muito grande da iniciativa e boa vontade do gerente de cada área. A empresa de tempos em tempos lançam alguns programas de desenvolvimento de pessoas que não tem continuidade e acabam por ter pouco efeito.	Apenas pela leitura de alguns artigos na internet	Sim. Avalio como muito positiva e até hoje utilizo o conhecimento adquirido nessa época no meu dia a dia de trabalho.
ZN	Os empregados quem tem interesse estão se capacitando independente do incentivo da empresa.	Sim	Não passei por nenhum processo de forma direta.

Siglas de Identificação	6. O <i>Coaching</i> conquistou espaço no mundo corporativo e está adentrando o setor público. Você acredita que essa metodologia possa contribuir no desenvolvimento de novas habilidades e competências de gestores e equipes?	7. Se sim, de que forma esta contribuição se daria?
AB	Depende. Penso que o <i>coaching</i> apresenta uma visão mais genérica, caso não seja especialista em determinado assunto. A proposta do <i>coaching</i> me parece algo mais temporário, sendo que mudanças de comportamento exigem uma atuação mais lenta e constante.	Através de exemplos, dinâmicas, estudos de casos, ações motivacionais.
CD	Não acho que seja a solução. Talvez possa ser usado como mais uma ferramenta para desenvolvimento de lideranças. Não há uma fórmula mágica. Cada processo é construído conforme a demanda e necessidades estabelecidas. Além disso cada pessoa é única necessitando de um tipo específico de tratativa. Só acredito em resultados onde são observadas as especificidades de cada caso.	Acho que seria uma ferramenta a mais a ser utilizada. Não acredito que seja a solução. Tudo faz parte de um processo.
TU	sim, mas também tem de ser avaliado o ambiente do profissional para ver se o mesmo tera espaço neste e bem como a forma de aplicação de tal teoria junto empresa de atuação do mesmo.	trabalhos de grupo dentro da empresa
MT	-	-

Siglas de Identificação	6. O Coaching conquistou espaço no mundo corporativo e está adentrando o setor público. Você acredita que essa metodologia possa contribuir no desenvolvimento de novas habilidades e competências de gestores e equipes?	7. Se sim, de que forma esta contribuição se daria?
VK	Não tenho um ponto de vista definitivo.	Acredito que requer maior discussão e análise de aplicação a uma data realidade para apreciação.
FG	Acredito que treinamento capacita, <i>coaching</i> é a gourmetização de palavras.	Treinamentos
OM	Sim	Fornecendo ao profissional um direcionamento a possibilidade de habilitar-se para as necessidades da empresa, ao mesmo tempo em que a empresa direciona adequadamente o profissional ao campo de trabalho ideal.
GF	Não conheço muito o trabalho do Coaching.	Não conheço muito o trabalho do Coaching.
PJ	Sem dúvidas, desde que aplicado por profissionais que realmente trabalham com <i>coaching</i> . A empresa precisa enxergar o <i>coaching</i> dentro da empresa como um investimento em seus recursos humanos.	Acredito que, inicialmente, a identificação dos perfis profissionais e posterior alocação em áreas afins sejam os primeiros passos para essa contribuição.
KF	Com certeza. Mas depende também do engajamento dos envolvidos. O setor público sofre de uma doença chamada estabilidade. Isso precisa mudar.	Como dito anteriormente, o processo deve iniciar com a sensibilização dos envolvidos e posteriormente o ensinamento de técnicas e melhores práticas. O Coaching não deve ser visto como um processo independente, deve ser integrado com outros projetos na empresa e deve ser cíclico, pois sempre há pontos de melhoria.
LM	acredito sim, pois toda e qualquer forma de aumentar o conhecimento sempre será útil	uma "Base de conhecimento" por exemplo, onde um determinado procedimento seria registrado, passo a passo, para que outras pessoas possam aprender
OP	sim, com certeza.	Teríamos gestores mais bem preparados para os cargos. Moldados para alcançar melhores objetivos na função que ocupa e não perderíamos excelentes técnicos para serem desviados para essas funções.

Siglas de Identificação	6. O Coaching conquistou espaço no mundo corporativo e está adentrando o setor público. Você acredita que essa metodologia possa contribuir no desenvolvimento de novas habilidades e competências de gestores e equipes?	7. Se sim, de que forma esta contribuição se daria?
UV	Sim, mas essas contratações devem seguir de acordo com referências e importância do treinamento para dentro das equipes.	Inicialmente, verificar o resultado da análise de desempenho e identificar os setores mais carentes de treinamento. Após esta análise, buscar informações de mercado sobre profissionais e empresas capacitadas a entregar o objetivo que a contratante quer com esse treinamento.
ST	Não	-
XM	Sim, apesar da descontinuidade administrativa e das vontades políticas existentes no setor público.	Creio que principalmente em abrir a mente desses gestores e equipes para o entusiasmo e amadurecimento profissionais, assim como a compreensão de todo o contexto e das melhorias que cada um pode proporcionar.
ZN	Sim	Uma visão externa do negócio ajudaria significativamente na organização, pois auxiliaria no desenvolvimento e ajustes necessários nos processos já conhecidos dentro da empresa.