



Octubre 2018 - ISSN: 1989-4155

COACHING EDUCACIONAL: UM MECANISMO DE AMPLIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS RECURSOS ACADÊMICOS

EDUCATIONAL COACHING: A MECHANISM FOR EXPANDING THE EFFICIENCY OF ACADEMIC RESOURCES

COACHING EDUCACIONAL: UN MECANISMO DE AMPLIACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS ACADÉMICOS

Lídia Silveira Arantes¹

Mestranda em Economia e Desenvolvimento – UFSM

E-mail: lidiaarantes@gmail.com

Thales de Oliveira Costa Viegas²

Departamento de Ciências Econômicas – UFSM

E-mail: thales.viegas@ufsm.br

Lídia Silveira Arantes y Thales de Oliveira Costa Viegas (2018): “Coaching educacional: um mecanismo de ampliação da eficiência dos recursos acadêmicos”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/10/coaching-educacional.html>

RESUMO

O processo de *coaching* pressupõe o estímulo a aprendizagem e desenvolvimento de competências com vistas a melhorar o desempenho do indivíduo em diversas áreas da vida, em particular nas atividades acadêmicas, elevando a eficiência dos recursos aplicados no ensino e na pesquisa. Geralmente, o *coaching* é um processo de curto prazo, com número de sessões previamente definidas. O foco é aspectos específicos da vida do indivíduo (*coachee*) que necessitam de melhoria. O *coach* é responsável por apoiá-lo a atingir habilidades, capacidades e competências que vão dar suporte ao alcance dos objetivos definidos. O *Coaching* pode ser aplicado em diversas áreas, pessoal, profissional, educacional, desportiva, por exemplo. O foco desse trabalho é no *Coaching* Educacional. Neste contexto, o professor ou outros profissionais da educação podem apoiar os alunos ao alcance de seus objetivos na área educacional. Trabalhos nessa linha demonstraram que quando aplicado, o *Coaching* pode levar a resultados positivos, o que expressa um aumento da eficiência dos estudantes e profissionais da instituição de ensino. Tais resultados demonstram maior comprometimento do aluno em atividades acadêmicas, desenvolvimento de habilidades pessoais, aquisição e aplicação de novas aprendizagens, reconhecimento de valores, maior autoconhecimento, estabelecimento de metas de curto e longo prazos e capacidade de elaboração de projeto para realização de objetivos. Por fim, este trabalho incentiva a implementação de projeto estruturado de *coaching* na área educacional.

Palavras-chave: *coaching*, educação, autoconhecimento, objetivos.

ABSTRACT

The *coaching* process presupposes stimulating the learning and development of competencies with a view to improving the performance of the individual in several areas of life, in particular in academic activities, increasing the efficiency of the resources applied in teaching and research. Generally, the *coaching* is a short-term process, with a number of sessions previously defined, based on specific

¹ Mestranda em Economia e Desenvolvimento – UFSM

² Doutor em Economia da Indústria e Tecnologia pela UFRJ e professor Adjunto de Economia - UFSM

aspects of the individual's life (coachee) that need improvement. The coach is responsible for supporting people to get skills, abilities and competences that will support the achievement of the defined goals. *Coaching* can be applied in several areas, personal, professional, educational, sports, for example. The focus of this paper is on Educational *Coaching*. In this context, the teacher or other education professionals can support the students to reach their educational goals. Papers about this issue has shown that when *coaching* is applied can lead to positive results, which expresses an increase in the efficiency of students and professionals of the educational institution. These results demonstrate a greater commitment of the student to academic activities, development of personal skills, acquisition and application in learning new issues, recognition of values, greater self-knowledge, establishment of short and long-term goals, and capacity to elaborate a project to achieve objectives. Finally, this research encourages the implementation of a structured *coaching* project in the educational area.

Keywords: *coaching*, education, self-awareness, goals.

JEL: J24

1 INTRODUÇÃO

O autoconhecimento desde muito tempo já é contemplado nos estudos da filosofia. Filósofos como Platão, Spinoza, Freud e Moran fazem parte de uma tradição que vê o autoconhecimento como uma conquista ou realização que traz saúde e liberdade para a pessoa. De acordo com esses estudos, o autoconhecimento é algo buscado, que representa uma realização e não dado ou prontamente disponível ao sujeito. Para conhecer-se a si mesmo, o sujeito precisa refletir e interpretar a si mesmo (TEIXEIRA, 2012).

De acordo com o filósofo Sócrates que, como descreve seu discípulo Platão, utilizava-se de questionamentos que levavam à reflexão, daí o surgimento do método socrático, diálogo que por meio de perguntas leva o indivíduo a novas ideias e reflexões. Além disso, cabe salientar a frase socrática, “uma vida que não é examinada não vale a pena ser vivida”. Baseando-se ainda no pressuposto de que auto realização somente poderá ser alcançada se existir o conhecimento de si. Neste sentido, é importante compreendermos as amarras e influências do mundo exterior e como elas nos influenciam para que possamos gozar da nossa verdadeira liberdade. Entretanto, para adquirir o conhecimento de si mesmo, é necessário a convivência com o próprio ser humano. É preciso defrontá-lo face a face, com processos que promovam e dê condições para esse aprendizado que, na prática, torna-se constante e contínuo.

Ainda citando Sócrates: “conhece-te a ti mesmo”, cujo pensamento remete à consciência de si mesmo, bem como à observação, ao reconhecimento, à aceitação, à transformação e à harmonização dos próprios sentimentos, corpo, pensamentos. Isso faz lembrar o sentido e o significado da própria vida para poder direcioná-la. É essencial que a pessoa faça uma reflexão realista das próprias capacidades, talentos, dificuldades e bloqueios, de modo a desenvolver um encontro consigo mesma, elevando sua autoestima e autoconfiança (TEIXEIRA, 2012). A partir deste processo de se voltar para dentro é possível reconhecer as possibilidades de realização dos seus sonhos e objetivos, pois no contato com a essência o ser identifica suas vontades e fortalece seus propósitos, podendo conquistar o que almeja e assumindo a responsabilidade da sua própria vida.

Cumprido, desde logo, apontar o que significa *coaching*. Trata-se de uma intervenção de desenvolvimento na relação de um-para-um, realizada por um profissional, que pode ser planejada por uma empresa, uma instituição de ensino ou demandada pela própria pessoa que passa pelo referido processo. Um programa de *coaching* é orientado para o *coachee* (quem recebe o *coaching*) e conduzido por um *coach* (profissional capacitado), que tem o objetivo de contribuir para o crescimento intelectual e profissional do primeiro. O *coaching* trabalha com a totalidade do indivíduo e da organização a qual ele pertence, a partir de seus valores essenciais. Conecta os projetos de curto e longo prazo do indivíduo e busca o balanceamento entre as diferentes dimensões da vida do *coachee*. Por outro lado, *coaching* é um processo diretivo a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente estudantil e/ou de trabalho e ajudá-lo melhorar os seus desempenhos educacional e profissional (ALMEIDA, 2017).

Há vários aspectos que caracterizam o perfil do líder *coach*, entre os quais dois se destacam e são compreendidos como os sustentáculos do *coaching*, a saber: a escuta ativa e a habilidade de indagação. Ambas envolvem técnicas que, aplicadas pelo *coach*, objetivam instigar no interlocutor (*coachee*) a sensibilização para potencializar o seu aprimoramento intelectual, pessoal ou profissional. É possível efetuar uma correlação da liderança *coach* (que eleva a performance de sua

equipe) com o processo educativo de nível superior, em que o professor atua como líder *coach*. Neste contexto, o meio acadêmico (de nível superior) deve funcionar como um ambiente favorável ao desenvolvimento do trabalho de *coaching*, entendida como um instrumento que alavanca a performance do processo educacional universitário (ANDALAF e SBRAMA, 2016).

Este artigo tem o objetivo de discutir a aplicação do *coaching* no ambiente acadêmico, seja com estudantes ou mesmo com professores, com o fito de potencializar o desempenho deles no processo de ensino-aprendizagem, em atividades de pesquisa e extensão ou mesmo no exercício de outras atividades profissionais. Pretende-se, portanto, propor uma metodologia de intervenção com base em outras experiências e evidências empíricas discutidas na literatura acadêmica especializada.

Este trabalho está segmentado em cinco seções. A primeira é esta Introdução. Na segunda são discutidas as definições associadas a processo de *coaching*. Na terceira são mapeadas as aplicações do *coaching* educacional. A quarta parte explica como se deve estruturar um processo de *coaching* educacional para que sejam exitosas as intervenções baseadas nesse instrumento. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 DEFINIÇÕES RELACIONADAS AO PROCESSO DE COACHING

“A palavra *Coach*, em inglês significa carruagem, um meio de conduzir pessoas de um lugar para outro. Também se refere ao treinador esportivo, um profissional que ajuda os competidores a atingirem suas metas” (REGIS, 2009). O *coaching* é um processo relacional, conduzido por um profissional habilitado, destinado à produção de resultados significativos na vida pessoal e profissional do cliente, por meio da identificação clara de seu estado atual, estabelecimento de metas e elaboração de um plano de ação. Ele auxilia a pessoa a melhorar os seus resultados e a sua qualidade de vida, com base em seus princípios e valores (TAUNAY, SOUZA & VIEIRA, 2014). Contudo, em regra, um processo de *coaching* não possui duração indeterminada, mas pelo contrário, é direcionado a atingir um (ou poucos) objetivo específico, por meio de uma abordagem feita em certo número de sessões pré-definidas. Não raro, adota-se o número de dez sessões para atingir as metas pré-determinadas.

A International *Coaching* Federation (ICF), citada por Krausz (2007), define *coaching* como um processo que envolve parceria, estímulo e apoio ao *coachee*, com vistas a gerar resultados positivos em sua vida pessoal e/ou profissional. Nesse processo de *coaching* o *coachee* aprofunda a sua faculdade de reflexão, expande a sua capacidade de aprender e aperfeiçoa-se em todos os aspectos, de forma a potencializar o seu desenvolvimento intelectual e profissional, bem como contribuindo para elevar a sua qualidade de vida na instituição de ensino e nas suas atividades de trabalho.

Antes de implementar um processo de *coaching*, alguns pressupostos devem ser considerados, quais sejam: i) as pessoas têm potencial a ser explorado; ii) as pessoas precisam aproveitar mais os recursos que possuem visando aumentar a sua performance; iii) devem refletir mais acerca da realidade que vivenciam; iv) necessitam considerar falhas como oportunidades de crescimento; v) ter força de vontade para chegar às metas estipuladas. *Coaching* ajuda as pessoas a enfrentar desafios em todos os níveis, em todas as áreas da vida, utilizando a ferramenta “roda da vida”, com base na qual o *coachee* poderá analisar o eventual balanceamento entre as diferentes atividades e dimensões de sua vida, ou mesmo verificar o desequilíbrio entre elas.

Todo ser humano é capaz de se dedicar ao autoconhecimento, bem como possui percepções próprias sobre si mesmo e a respeito do ambiente externo. O ser humano é interativo, mas nem sempre consegue tomar as melhores decisões, advindas dessa interação. Por isso, existem casos que ele não é capaz de lidar com suas próprias decisões, nem mesmo extrair o melhor das escolhas e aprender com “erros” cometidos. Não por outro motivo, é essencial o apoio externo, que pode ser materializado na intervenção de um profissional da área de psicologia, um *coach* ou um professor capacitado para estirar os limites do indivíduo e ajudá-lo a obter melhores retornos pessoais e profissionais. Matteu e Matteu (2016) apontam como o processo de *Coaching* pode contribuir para o alcance de resultados em nível pessoal e profissional na área educacional com foco no ensino Superior. O principal objetivo é apresentar como o *Coaching* pode ser aplicado na Educação destacando a postura do professor-coach.

Após apresentação do processo de *Coaching* e dos seus elementos constitutivos, serão abordados os mecanismos por meio dos quais ele pode ser aplicado ao ambiente educacional, em geral, e acadêmico, em particular. Neste caso, os atores relacionados ao processo de ensino-aprendizagem, em especial o professor e os estudantes, são agentes decisivos no processo de

coaching, o qual pode ajudar a melhorar o intercâmbio entre eles, bem como potencializar a absorção de conteúdo e o desenvolvimento de competências dos estudantes e dos profissionais. Esse método de abordagem dos desafios acadêmicos e profissionais vem se consolidando nos últimos anos, na medida em que as evidências empíricas apontam o relativo sucesso dos processos de *coaching*, expressos na melhoria das relações professor-estudante, dos indicadores de aprendizagem, em geral, e da produção acadêmico-científica no ambiente universitário, em particular. Na prática, isso se traduz no aumento da eficiência dos recursos acadêmicos.

3 O COACHING EDUCACIONAL E SUAS APLICAÇÕES

O *Coaching* é aplicável em vários ambientes, desde que as pessoas envolvidas no processo estejam dispostas a evoluir, na medida em que tomam decisões mais assertivas e promovem mudanças em hábitos disfuncionais. Há evidências de que os seus resultados abrangem as seguintes dimensões da vida, a saber: pessoal (emocional, familiar ou afetiva), estudantil, profissional e esportiva (ou de lazer). Essa ferramenta também é amplamente utilizada para o fortalecimento de competências. Neste contexto, este trabalho salienta a relevância do *Coaching* em ambiente educacional, na medida em que pode atuar como um processo de mediação, com vistas a potencializar o desempenho de estudantes e professores. De acordo com Alexandre e Ramos (2015), o professor que absorve e emprega o processo de *Coaching* tende a se tornar uma pessoa melhor e um profissional de Educação cada vez mais eficiente, bem como “mais preparado para os desafios tecnológicos, sociais e de desenvolvimento humano presentes nos processos educacionais”.

O Ministério da Educação reconheceu a importância dessa ferramenta, na medida em que autorizou a criação de cursos de pós-graduação de *Coaching* e firmou parceria com a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI) - voltada para Educação, a Ciência e a Cultura. O objetivo do acordo era executar o “Projeto de Aprimoramento da Sistemática de Gestão do Ministério da Educação (MEC)” em seus processos de formulação, implantação e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)”, cuja qualificação dos consultores contratados para executar o projeto exige o conhecimento em *coaching* e *mentoring* (ALEXANDRE; RAMOS, 2015).

Várias universidades já incluem em suas formações e projetos de extensão o *Coaching*, a exemplo das seguintes instituições:

- ITPAC – Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos. FAHESA – Faculdade de Ciências Humanas, Econômicas e da Saúde de Araguaína. Projeto de Atividade de Extensão: “*Coaching* para Acadêmicos – Construindo uma rede poderosa de neurônios”;
- ESPM – Cursos de Extensão: “Líder *Coaching*: Desenvolvimento de Lideranças.”
- FGV - Fundação Getúlio Vargas – “Liderança Centrada no *Coaching*.”
- MACKENZIE - COACHING: Ferramenta da Gestão Moderna
- UCSAL - Curso de extensão - *Coaching* de oratória.
- Faculdade de La Salle – Curso de Extensão – *Coaching* e Marketing Pessoal
- ULBRA, Campus Canoas – Autoconhecimento pelo *Coaching*
- UNIFAL - Desenvolvimento Pessoal e Profissional com PNL e *Coaching*

Os cursos supramencionados são apenas alguns exemplos daqueles que são fornecidos com a temática de *Coaching*, o que evidencia a crescente preocupação das universidades em oferecer esse tipo de conhecimento e ferramenta de intervenção na realidade concreta.

O processo de *coaching* se desenvolve a partir de sessões, nas quais o *coach* (profissional responsável por conduzir o processo) direciona o *coachee* (receberá as sessões). O objetivo central é melhorar capacidades deste último no sentido de alcançar um objetivo específico por ele definido. De forma análoga, o professor pode atuar como *Coach* e os estudantes recebem apoio na condição de *coachees*. A aplicação do processo de *coaching* para os discentes pode contribuir para melhorar a motivação, as habilidades, as competências e as atitudes relacionadas às atividades educacionais dos estudantes. O docente, por seu turno, pode, na condição de *coachee*, aperfeiçoar os processos que utiliza para melhorar o seu desempenho profissional, manifesto na elevação da sua produtividade (eficiência), na sua capacidade didática, na sua habilidade de desenvolver competências entre os estudantes e, por fim, de contribuir com a transformação social dos ambientes em que atua. É fundamental o papel do *coach*, ao apoiar os *coachees*, na medida em que facilita o reconhecimento de recursos e capacidades pessoais, instrumentalizando-os para a aplicação, na prática, dos conhecimentos e competências adquiridas. O processo de *coach* promove a autoconsciência ao

ajudar a elucidar o potencial que a pessoa possui para realizar aquilo que almeja, bem como reforça a autoestima e apoia na definição de metas, do plano de ação e identificação e reconhecimento de conquistas (PIMENTA, 2011).

No contexto universitário o *coaching* tem o intuito de desenvolver o potencial humano e colaborar com o progresso pessoal e intelectual dos estudantes, tanto em questões psicológicas (ampliar a visão de onde podem chegar), quanto práticas (apoando nas ações que irão definir a sua trajetória futura). Essa metodologia atua no sentido de estabelecer objetivos pessoais e planejar ações. A proposta de emprego do *coaching* na educação parte do pressuposto que a aplicação dessa técnica, nas salas de aula, conduzirá o indivíduo a uma postura mais preparada para enfrentar os desafios futuros de forma proativa. Por isso, ele incentiva a autonomia, a autoaprendizagem, o desenvolvimento de competências e o compromisso durante o processo de aprendizagem (MIRÓN; MUNDINA, 2013).

O modelo proposto no *coaching* se baseia na criação de conhecimento por parte do estudante em um mecanismo de autoaprendizagem e concebe o professor como um guia para o processo da aprendizagem. Nesse sentido, o professor se transforma em um facilitador das descobertas discentes. Baseado em técnicas construtivistas o mestre pode ampliar a aquisição de conhecimento por parte do estudante, o que pode ajudá-lo a se motivar e se dedicar, com afinco, aos estudos. Por analogia à “roda da vida” supramencionada, Silva (2016) propôs a ferramenta da “roda do conhecimento”, a qual “fomenta perguntas sobre o contexto do autor, sua biografia, suas obras, os conceitos defendidos”, a partir dos quais os estudantes identificariam os temas que eles desconhecem, o que os motivaria a pesquisar, estudar e refletir a respeito. O autor aplicou o *coaching* com estudantes de Sociologia do ensino médio de uma escola pública. A conclusão do trabalho apontou que o emprego das ferramentas do *coaching* produziu um clima favorável para o processo de ensino-aprendizagem, motivado pela elevação da autoestima da turma, que se reconheceu como protagonista da construção do seu saber. Segundo Silva (2016), o *coaching* aprimora o exercício da docência, que buscar ajudar alguém a sair do seu estado atual em direção a uma condição melhor (desejada). No caso em tela, o professor tinha o objetivo de facilitar a apropriação dos conteúdos da disciplina de Sociologia, mas gerando entre os estudantes um sentido mais amplo do que somente se preparar para uma avaliação da disciplina.

Diferentes pesquisas empíricas destacaram os benefícios do processo de *coaching* em ambiente educacional. O trabalho nomeado como “*Coaching* educacional: uma proposta metodológica para inovar na sala de aula” teve como objetivo apresentar uma proposta inovadora para a aplicação de atividades correlatas em sala de aula. Foi aplicado treinamento educacional, baseado em ferramentas de *coaching*, para melhorar as competências dos universitários que cursavam bacharelado em educação infantil. A proposta contou com a aplicação da ferramenta “avaliação 360°” para reflexão e delineamento de estratégias que melhorariam o desempenho acadêmico dos alunos. Foram avaliadas as seguintes competências: i) capacidade de colaboração com a equipe e engajamento em projetos de alto impacto e inovação; ii) utilização de pensamento crítico e criativo; iii) capacidade de buscar conhecimento constantemente e; iv) utilização de tecnologias de informação e comunicação. Os resultados mostraram melhoria de desempenho acadêmico dos estudantes, o que permite concluir que a utilização de ferramentas de *coaching* para o treinamento educacional é eficiente no sentido de desenvolver competências do educando (ARZATE, 2013).

A pesquisa intitulada “Programa de *Coaching* na gestão de talentos humanos” teve o público alvo professores da instituição educacional Santa Anita Huaral. Essa pesquisa teve como objetivo geral verificar a influência do programa de *coaching* na instituição. Contou com a aplicação de questionário para uma amostra de 30 professores. Os resultados sugerem que o processo de *coaching* ampliou a capacidade dos professores de resolver conflitos, de trabalhar em equipe e de se motivar. Esses pontos resultaram em um melhor desempenho dos professores na prática de ensino-aprendizado e confirmou que maior satisfação no trabalho leva a melhor desempenho profissional, isto é, na elevação da eficiência dos recursos acadêmicos (NICOLAS, MANRIQUE, 2016).

Costa (2012) realizou uma pesquisa denominada “Estudo Experimental para medir os efeitos de *Coaching* no comportamento escolar dos alunos universitários”. O trabalho contou com uma *coach* profissional que foi contratada com o intuito de transmitir competências e estimular o desenvolvimento de novas capacidades. Ademais, utilizou ferramentas de autoconhecimento para mapear habilidades e estimular a motivação. Foram realizadas dez sessões de *coaching* que tiveram efeito positivo na vida acadêmica dos participantes. O autor afirma que, nas primeiras sessões os participantes estavam receosos de partilhar questões da sua vida pessoal com um profissional externo, mas que

rapidamente foram bem conduzidos, de forma que compartilharam questões pessoais e foram reforçados os vínculos de confiança. Os resultados obtidos salientam a necessidade de mais estudos que ressaltam os efeitos da aplicação de *coaching* nas Universidades, não apenas dirigidas para os alunos, mas também para professores no intuito de ampliar a performance profissional e os níveis de aprendizagem. Por fim, a pesquisa destacou os efeitos positivos nos alunos participantes do projeto.

O estudo de Oliveira e Zilotto (2017) retratou as “Vivências do *Coaching* na Universidade”. Esta investigação demonstrou a amplitude da utilização do *Coaching* no âmbito empresarial, no desenvolvimento de carreiras, bem como nos âmbitos educacionais. Foi realizada pesquisa qualitativa, descritiva e de estudo de caso. Neste contexto, foram analisadas as atividades a partir de utilização de instrumentos da prática de *coaching* nas universidades, oferecidos ao público externo e interno das instituições. A divulgação e a inscrição foram realizadas previamente e o público inscrito realizou 7 encontros semanais, com duração de duas horas cada. A avaliação dessa atividade, foi desenvolvida a partir do ponto de vista dos participantes e da idealizadora da ação (egressa do curso de Gestão de RH e formação em *Coaching*). Os participantes demonstraram interesse no desenvolvimento profissional, na busca de autoconhecimento, na preparação para ingresso na universidade e ainda, aperfeiçoamento de seus conhecimentos e atitudes. A maior parte dos temas tratados estavam centrados em carreira. Os instrumentos utilizados foram os seguintes: i) “roda da vida”; ii) perguntas norteadoras e; iii) vídeos instrutivos e motivacionais. Como resultado, os participantes revelaram que a partir das técnicas melhoraram os seguintes itens: i) capacidade de tomada de decisão; ii) relações interpessoais; iii) capacidade de busca de novas oportunidades profissionais e; iv) o seu nível de autoconhecimento. Em suma, a proposta da atividade foi assertiva.

A investigação “Trabalho, Gestão do conhecimento pessoal e *coaching* no contexto acadêmico: possibilidades de contribuição para o desenvolvimento de alunos de graduação” teve como objetivo identificar a possibilidade de implementação do processo de *coaching* como ferramenta para desenvolver habilidades e gestão de conhecimento pessoal entre estudantes de graduação. Realizou-se, neste sentido, uma pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa, fazendo uso de pesquisa bibliográfica e de campo com alunos da Universidade Federal Fluminense (UFF), matriculados nas disciplinas de Gestão do Conhecimento, Psicologia, bem como em Métodos e Processos. Como resultado, encontrou-se que os estudantes de graduação reconheceram a relevância das práticas de *coaching* no ambiente acadêmico. Eles notaram a eficiência da aplicação dessa prática em contextos pessoais, profissionais e acadêmicos. Ademais, valorizaram a aplicação dessas ferramentas para gestão de conhecimento pessoal. Diante disso, constatou-se, portanto, que o processo de *coaching* potencializa os atributos educacionais. A sugestão apresentada, então, foi a realização de trabalhos que possam contemplar, de forma regular, o acompanhamento de atividades de estudantes da graduação (FILHO; SOUTO, 2016).

O trabalho realizado por Correio e Correio (2016) tinha o intuito de verificar como o processo de *Coaching* pode contribuir para a melhoria dos resultados (pessoal e profissional) na área educacional de ensino superior. O estudo foi norteado pela aplicação do processo de *coaching* na educação com o objetivo de destacar a postura do professor enquanto *coach*. A metodologia utilizada foi de natureza exploratória e quantitativa. Com esse propósito, foi revisada a bibliografia sobre o tema, com vistas a analisar os resultados nos indivíduos que vivenciaram o processo de *coaching*, bem como os efeitos sobre os docentes que aplicam o processo de *coaching* no contexto educacional. A amostra era composta por professores universitários de instituições públicas e privadas dos EUA e do Japão. O resultado do estudo indicou que é possível introduzir as práticas e ferramentas do *coaching* a partir dos professores que atuaram como *coach* (professor-coach) nos processos de ensino-aprendizado. Neste papel, o professor desperta a consciência dos estudantes para os objetivos pedagógicos do curso e transforma a maneira de educar, na medida em que o foco deixa de ser a constituição de estudantes “depósitos de conhecimento” e passa a se centrar em formar cidadãos e profissionais com capacidade crítica e de realização (MATTEU; MATTEU, 2016).

Dados da Pesquisa de Matteu e Matteu (2016) apontam que ao comparar as notas de estudantes do segundo semestre do curso de Direito, verificou-se que aqueles que frequentaram as sessões de *Coaching* tiveram resultados, significativamente, melhores do que os que não frequentaram as mesmas sessões. O trabalho dos autores sugere uma generalização deste estudo com a inclusão de sessões práticas de *Coaching* nas Universidades, não apenas dirigidas para os alunos, como também para os professores, de maneira a aumentar os níveis de aprendizagem e performance nas avaliações e atividades de cursos universitários (MATTEU e MATTEU, 2016).

Por fim, Jiménez Cortés (2012) analisou dez pesquisas empíricas baseadas no processo de *Coaching* e constatou que esta é uma estratégia eficaz para o desenvolvimento profissional docente.

Há registros desde a década de 1980 de aplicação do *coaching* na formação de professores, com vistas a ampliar a capacidade deles de aplicação prática dos conhecimentos. O *coaching* possui reconhecido sucesso no meio empresarial e esportivo de alto rendimento por seu papel estratégico ao ajudar a ampliar a performance dos *coachees*. Com base nestas experiências, cabe apresentar uma proposta de programa de *coaching* educacional em instituições de ensino.

4 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COACHING EDUCACIONAL

O *coaching* em âmbito educacional pode oferecer suporte para professores e estudantes desenvolverem as suas competências. O processo de *coaching* pode contar com profissionais de diferentes áreas, desde que bem preparados (com formação específica de *coach*), os quais podem dar suporte para o desenvolvimento de competências e tomada de decisões. A essência do processo de *coaching* envolve os seguintes elementos: a) dedicação ao autoconhecimento; b) saída da zona de conforto a partir do estabelecimento de metas desafiadas, mas viáveis, que potencializam a motivação do indivíduo; c) avançar, constantemente, em direção ao objetivo por meio de passos (metas) intermediários. Este processo se apoia em diferentes pilares, quais sejam: a) consciência e predisposição para a mudança; b) capacidade de reflexão (análise das potencialidades e fraquezas); c) plano de ação embasado no compromisso e objetivos específicos (e realistas) d) capacidade de execução do planejamento (BAYÓN ET AL. 2006).

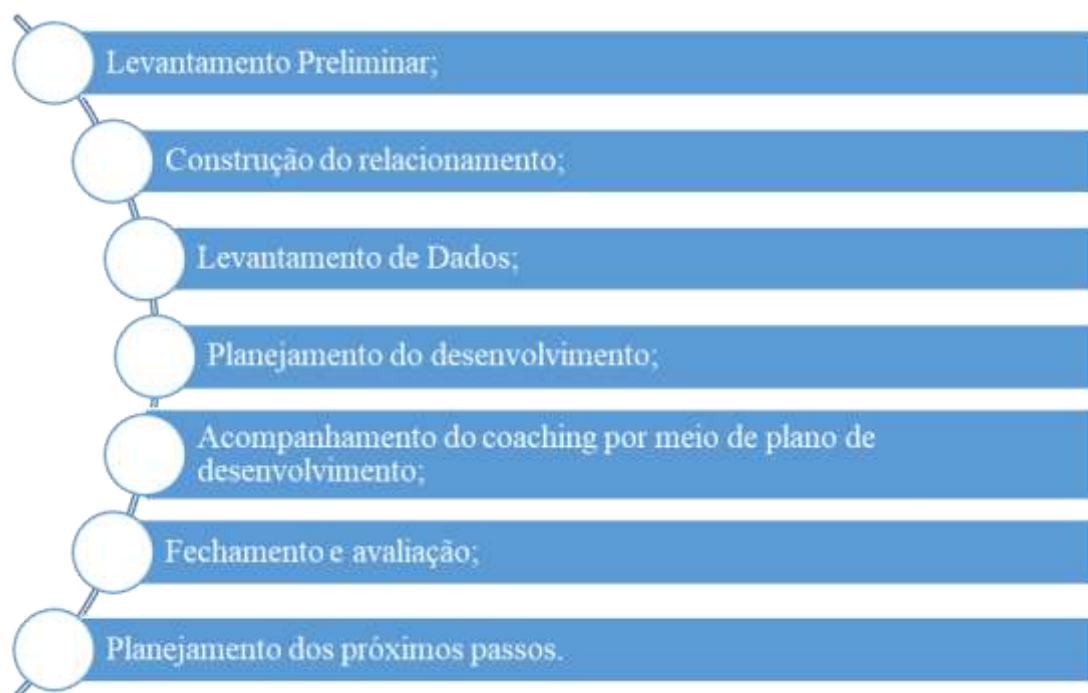
Segundo Hudson (1999) citado por Krausz (2007) “*coaching* não é dar conselhos. *Coaching* é estabelecer um relacionamento vital, durante um determinado período de tempo, com uma pessoa que está à procura de clareza e das habilidades necessárias para fazer mudanças em sua vida”. Com base no emprego desta ferramenta os profissionais da educação tendem a estar melhor preparados para lidar com as mudanças no ambiente escolar, bem como poderão impulsionar a base de conhecimento dos estudantes.

O *coaching* atua no sentido de estimular a motivação desses estudantes e ajuda-los a traçar planos de ação baseados em objetivos realistas, condizentes com a melhoria do seu desempenho educacional. Esta ferramenta ajuda a desenvolver e aperfeiçoar habilidades e competências, no sentido de melhorar a qualidade dos relacionamentos das pessoas envolvidas, assim como a capacidade de aprendizagem e flexibilidade deles. Este processo elucida os caminhos pelos quais as pessoas precisam passa para obter resultados positivos dos esforços empreendidos, uma vez que ajuda no planejamento de ações específicas do indivíduo para lograr êxito em seus projetos estudantis e profissionais. Segundo Batista (2011), o *coaching* voltado para a aprendizagem atua de forma que o *coachee* aprende a utilizar os seus recursos da mente inconsciente e criar “estados de excelência” para acelerar a aprendizagem. O primeiro passo é estabelecer as metas e o propósito do estudante com aquele processo. Em seguida é preciso identificar o estilo de aprendizagem do discente, ou seja, qual o canal perceptivo dele é mais aguçado para captar e apreender o conhecimento. Por fim, deve-se explorar as potencialidades da pessoa para que ela possa ser eficiente naquilo que ela se propuser a fazer.

Ademais, poderá aprimorar as conexões entre o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de suas habilidades educacionais com os seus objetivos profissionais mais relevantes. Por isso, *coaching* requer comprometimento, o que pode se traduz na responsabilidade de fazer algo em determinado período de tempo. Contudo, o *coach* oferece apoio, assistência e estímulo para a materialização dos propósitos do *coachee*, que precisa se comprometer para superar as dificuldades que possam surgir.

Para ilustrar a execução do processo de *coaching*, Berger (2003) define etapas que devem ser cumpridas para que ele seja exitoso.

Figura 1 – Etapas do processo de *Coaching*



Fonte: Berger (2006)

O autor sinaliza essas etapas como fundamentais para nortear todo o processo e salienta que as fases atuam no sentido de potencializar os resultados positivos. Adicionalmente, o modelo de Reis (2008), adaptado ao contexto educacional, lista as ações essenciais a serem feitas pelos professores, ou profissionais da educação para que se realize uma boa prática e condução do *coaching*. Essas ações seguem na tabela a seguir:

Tabela 1 – Boas práticas para o processo de *coaching*

Identificação e análise de necessidade – o primeiro passo do processo é recolher informações válidas acerca das ações e do desempenho atual. Aplicamos algumas ferramentas para averiguar que competências são as mais adequadas para uma função específica e que competências são necessárias desenvolver.

Quando estabelecemos o nível corrente e o comparamos com o esperado temos o suporte para encaminhar o processo de *coaching*. A partir deste ponto é necessário definir objetivos e despertar o estudante para o esforço que lhe será exigido no processo de mudança.

Na planificação importa encarar vários aspectos. Primeiro, reconhecer e usar os estilos de aprendizagem próprios e de outros. Segundo, identificar recursos. Terceiro, planejar o tempo/pessoal. Por último, é preciso considerar outras metodologias de desenvolvimento.

Motivação e consciencialização – as motivações humanas não são comuns a todos nem se exprimem do mesmo modo. Saber estimular a motivação de outrem é central no <i>coaching</i> , dado que este é um dos fatores mais influentes nas atitudes e no comportamento.
Desenvolvimento pela prática – “Uma pessoa retém na mente 10% do que ouve 30% do que vê 60% do que escreve e 80% do que faz”, segundo Rabindranath Tagore, prêmio Nobel da literatura em 1913. O <i>coaching</i> , como processo continuado e planejado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, se assenta na base sólida da aprendizagem-ação. Baseia-se na utilização de situações de trabalho como oportunidades de aprendizagem.
Revisão do progresso – a revisão deve ocorrer ao longo do processo e não apenas no final.
Celebrando os sucessos – quando somos premiados por uma boa ação temos a tendência de fazê-la mais vezes. Comemorar até as mais pequenas conquistas cria entre os membros de um grupo ou de uma organização um envolvimento psicológico, gera emoções positivas e indica inequivocamente aquilo que a organização revela, aprecia e recompensa.

Fonte: Adaptado de Reis (2008).

É necessário esclarecer que não há modelos, nem fórmulas prontas para os educadores implementarem o *coaching*, porém é importante perceber uma lógica sistemática para sua utilização e o seu sucesso. Ademais, Terrón (2011) aponta as cinco características essenciais para o processo de *coaching* educacional, a saber: i) a concretização, porquê o *coach* foca em comportamentos que podem ser melhorados, usando linguagem direta; ii) o diálogo, pois o *coaching* é realizado através de conversas no que perguntas e respostas são formuladas e ideias são trocadas; iii) flexibilidade, dado que o *coach* tenta adaptar ao máximo as características do *coachee*, evitando recomendar receitas não relacionadas à criatividade e sua vontade; iv) responsabilidade compartilhada, pois, em um clima de respeito mútuo, os participantes devem contribuir para tornar a conversa o mais útil possível; v) a especificidade das ações, que devem estar de acordo com objetivos claramente definidos.

Contudo, as evidências apontam que o *coaching* proporciona condições para a análise das especificidades de cada indivíduo, ajudando-o a entender o ambiente em que está inserido e perceber o seu papel neste contexto, de modo a desenvolver a sua maturidade pessoal e profissional (MATTEU e MATTEU, 2016; ALEXANDRE e RAMOS, 2015). Isso implicará na ampliação do seu conhecimento sobre si mesmo e a respeito da estrutura educacional da qual ele faz parte, de modo a ajudá-lo a aproveitar melhor as oportunidades ofertadas nesse ambiente. A compreensão de que estamos na era do conhecimento, faz com que as pessoas valorizem, cada vez mais, esse ativo intangível e busquem formas de obtê-lo e utilizá-lo. Neste particular, o estudante que passa por um processo de *coaching* tende a estar melhor preparado para ampliar o seu nível de conhecimento e investir em capacitações, constantemente, assim como poderá estar mais apto a utilizar seu conhecimento para melhorar o seu desempenho (e eficiência), a sua motivação e as suas decisões de carreira.

É preciso reconhecer, entretanto, que a aplicação do *coaching* pelo professor não é tarefa trivial. O processo de implementação desse processos na sala de aula requer vários critérios, a saber: a) consciência das suas atitudes perante os estudantes, necessidade de coerência, entusiasmo e inspiração; b) utilização de perguntas bem elaboradas, que visem estimular entre os estudantes a busca de soluções e reflexões; c) desenvolvimento de escuta ativa de todas as contribuições dos estudantes, com vistas a considerar ao máximo as opiniões e pontos de vista; d) promoção de diálogo e livre participação do estudante para solução criativas, de forma a assumir erros e extrair aprendizados (MIRÓN; MUNDINA, 2013). A proposta de abordagem por intermédio de processos de *coaching* segue experiências nacionais e internacionais de sucesso, as quais ajudam professores e estudantes a melhorar a eficiência e o desempenho em suas atividades, bem como qualidade de vida destes.

5 CONCLUSÃO

O *coaching* educacional pode ampliar as fronteiras e o alcance dos processos de ensino-aprendizado, na medida em que propõe novas abordagens didáticas e nas relações professor-estudante, que vão além do modelo tradicional. Esse processo potencializa transformações nas

pessoas e nos ambientes em que elas estão inseridas, de modo a expandir a base de conhecimento dos envolvidos, bem como elevando o engajamento dos estudantes com os temas propostos e estimulando o compartilhamento de experiências entre os diferentes agentes do meio acadêmico.

Ademais, o *coaching* em ambiente educacional pode transformar as relações entre pares (entre estudantes e entre professores) e criar um ambiente mais fecundo para a geração e difusão de conhecimento. Esse processo pode ser conduzido por diferentes profissionais conhecedores dessa técnica, de modo que o professor com capacitação em *coaching* pode aplicá-lo com seus estudantes, de modo a ampliar a eficiência deles nos estudos e na pesquisa. Para que o professor atue como *coach* é preciso que ele desenvolva várias competências e proporcione aos alunos diversas formas de aprendizagem. Além disso, ele deve buscar ferramentas que permitam ampliar a capacidade de análise crítica dos discentes, bem como de aplicação, na prática, de conhecimentos interdisciplinares previamente adquiridos.

Ressalta-se que o ambiente escolar vem passando por modificações significativas, com o advento das novas tecnologias da informação e da comunicação (que incluem smartphones, redes sociais e plataformas de ensino à distância), as quais revolucionaram as relações sociais e vêm promovendo mudanças nas atividades de ensino no Brasil e no mundo. Os profissionais conectados com essas transformações assumem uma responsabilidade adicional, na medida em que se comprometem a melhorar as práticas de ensino e enfrentar os desafios de ensinar para as novas gerações, nesse ambiente dinâmico e repleto de informações (muitas delas imprecisas).

As evidências empíricas apontam resultados satisfatórios da implementação de projetos que introduzem o *coaching*, uma vez que eles promovem atitudes mais assertivas e a flexibilidade de professores e alunos. Essas iniciativas promovem a melhoria do potencial de aprendizagem e de produção entre universitários e professores, na medida em que ajudam no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao processo de ensino-aprendizado e à preparação para o mercado de trabalho. Essas iniciativas atuam no sentido de transformar professor e estudante em indivíduos capazes de responder melhor às mudanças e demandas da sociedade. Conclui-se, portanto, que a aplicação de processos de *coaching* atuam no sentido de potencializar (aumentar) a eficiência dos recursos humanos acadêmicos, o que manifesta na melhoria do desempenho de professores e estudantes.

6 BIBLIOGRAFIA

ALEXANDRE, Tarcísio Mota; RAMOS, William Lisboa. *Coaching* acadêmico: o processo de *coaching* no desenvolvimento do docente. **Negócios em projeção**, v. 6, n. 1, p. 28-38, 2015.

ALMEIDA, Maria da Glória Diniz de. **Programa de mentoria para o ensino de engenharia de produção em universidades públicas e estágios em indústrias no Brasil**. Tese de Doutorado em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização. Universidade Estadual Paulista, 2017.

ARZATE, Ofelia. *Coaching* Educativo: Una propuesta metodológica para innovar en el aula. **Ra Ximhai**, v. 9, n. 4, 2013.

BATISTA, Lídia. *Coaching* e Aprendizagem. IN: PERCIA, André; SITA, Maurício. **Manual Completo de Coaching**. Editora Ser Mais Ltda, 2011.

BAYÓN, Fernando; CUBEIRO, Juan Carlos; ROMO, Marta. **Coaching** realmente. Pearson Educación, 2006.

BERGER, Andrew J. **Smart things to know about Six Sigma**. Capstone Publishing, 2003.

COSTA, Joana Raquel Pinheiro da. **Estudo experimental para medir os efeitos do Coaching no comportamento escolar de alunos universitários**. 2012. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto. Universidade da Beira Interior, Portugal. 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FILHO, Américo da Costa Ramos; SOUTO, Leonardo Fernandes. Gestão do conhecimento pessoal e *coaching* no contexto acadêmico: possibilidades de contribuição para o desenvolvimento de alunos de graduação. **Anais do KM Brasil 2016**, 2016.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. NBL Editora, 2007.

MATTEU, Ivelise Fonseca de; MATTEU, Douglas de. *Coaching* na educação: uma metodologia de alta performance. **Revista Compartilhe Docência (ISSN 2447-8903)**, v. 1, n. 1, p. 43-54, 2016.

MIRÓN, Beatriz Sánchez; MUNDINA, Julia Boronat. *Coaching* Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. **Educación xx1XX1**, v. 17, n. 1, p. 221-242, 20143.

NICOLÁS, Br Ofelia Novoa; MANRIQUE, Mg Jimmy Díaz. **Programa coaching en la gestión del talento humano de los docentes en la Institución Educativa Santa Anita Huaral**. Dissertação de Mestrado em Administração da Educação. Universidade César Vallejo, Perú, 2016.

OLIVEIRA, Enida Maria de; ZILIOOTTO, Denise Macedo. Vivências do *Coaching* na Universidade. **SEFIC 2017**, 2017.

PIMENTA, Fernando Fernandes. A transformação através do processo de *Coaching*. **Psicologia social e pessoalidade**, p. 158, 2011.

REGIS, Leda. **Coaching Sistêmico.**, 2009. Acesso em 20/04/2018. Disponível em: http://lmdesenvolvimento.com.br/pdf/CoachingSist%EAmico_Revis%E3o.pdf

SILVA, Paulo Carlos. *Coaching* na aula de Sociologia. **Em Tese**, v. 13, n. 2, p. 189-203, 2016.

TAUNAY, Tauily; SOUZA, Priscila; VIEIRA, Paulo. **Efeitos do Método Coaching Integral Sistêmico sobre a Qualidade e Satisfação com a Vida**. Relatório de Pesquisa FEBRACIS, 2014.

TERRÓN, Francisco Javier Malagón. *Coaching* educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. **Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas**, n. 24, p. 49-66, 2011.