



COACHING: UMA FERRAMENTA DE ALTA PERFORMANCE PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO

Autor: Claudia Santos da Silva; Orientador: Mirtes Magalhaes.

Faculdade de Ciências Humanas de Olinda – Facho - facho@facho.br

A Presente pesquisa discutiu a importância da metodologia Coaching como uma ferramenta de auxílio no processo de mudança e desempenho para os profissionais da área educacional. Atualmente um dos maiores impasses para o bom andamento da gestão escolar é a dificuldade de desenvolver a equipe e garantir bons resultados a partir do investimento de profissionais. Buscamos apresentar a metodologia Coaching como prática facilitadora para desenvolvimento de equipes. Procuramos ainda: identificar as principais dificuldades enfrentadas pela liderança escolar, analisar as ações voltadas para o desempenho da equipe a partir das competências desenvolvidas, mensurar e descrever os resultados da equipe a partir da aplicação do processo coaching. A pesquisa escolhida foi de cunho qualitativo por meio do trabalho de campo. Os dados foram obtidos através de questionário semiestruturado, contendo 15 questões. Os participantes foram 10 funcionários de uma escola de educação infantil, no seguimento privado, localizada na cidade de Igarassu, PE. Obtivemos como resultados: O processo Coaching se apresentou como uma metodologia indispensável para o desempenho da equipe, a importância da gestão escolar em estar alinhada com os objetivos da instituição e de seus liderados. Bem como os resultados decorrentes do trabalho assertivo e focado através do coaching. Logo, concluímos que o processo coaching como metodologia estabelece uma construção contínua e eficaz para o desempenho da equipe, preocupando-se não apenas com aspectos técnicos, mas de comportamento e afetivo.

Palavras chaves: Coaching, escola, equipe, desenvolvimento, resultados.

1. Introdução

A escola deve ser compreendida como um dos espaços fundamentais e transformador para a construção do saber de uma sociedade livre, para isso é preciso acompanhar os avanços e as transformações ao longo do tempo com criticidade e autonomia, capacitando e desenvolvendo a comunidade escolar e estas transformações são o resultado das próprias ações humanas. (FREIRE, 2003). Com o diálogo das novas concepções sobre educação e gestão escolar, a instituição tem sofrido drásticas transformações do ponto de sua prática pedagógica.

Desse modo, tomando como ponto de partida a instituição escolar, este instrumento tem como objetivo apresentar a metodologia Coaching como um processo facilitador na prática



educativa, auxiliando os gestores no comando de suas equipes e norteando a partir de suas ferramentas novas possibilidades de atuação, permitindo assim um novo sentido ao trabalho da gestão escolar.

A escola durante muito tempo ficou destituída de sua função na sociedade como uma empresa. Embora seu papel seja fundamental e independente da estrutura a qual a escola esteja inserida, seja pública, municipal ou privada, a mesma foi vista como um espaço limitado apenas á transmissão do saber. Desse modo, a equipe de trabalho, como gestores, coordenadores e docentes tinham um papel enquadrado dentro dos moldes da pratica apenas pedagógica, com elaboração, execução e supervisão de conteúdos, sem levar em conta o desenvolvimento das habilidades e competências desses profissionais. O autor Pestana postula:

[...] Criamos dois grupos dentro da mesma escola (empresa). O grupo administrativo (secundário) e o grupo pedagógico (principal). A partir da formação desses dois times com níveis de importância diferentes ficou configurado que a canoa iria ter dois grupos e cada grupo remarria para um lado. Depois de várias tentativas, ainda não saímos do lugar. (PESTANA, 2003, p.92)

De acordo com Pestana, a escola precisa assumir um papel além da pratica pedagógica, assumir o papel de empresa, como um organismo que presta serviço á pessoas e trabalha com pessoas, logo, a qualidade do serviço prestado deve ser um dos princípios fundamentais para o bom desempenho da empresa – escola.

Tomando como referencia o papel da escola nessa perspectiva empreendedora, e as exigências da modernidade e do mundo capitalista, cada vez mais é solicitado um perfil de profissional diferenciado; dinâmico, estratégico e preparado sobre vários aspectos seja no âmbito corporativo ou educacional.

É neste cenário apropriado que o Coaching surge como uma ferramenta gerencial que estará pautada em desenvolver as habilidades e competências da equipe alinhando aos interesses da instituição. Para Chiavenato (2014) o Coaching é um processo norteador, é através de ferramentas diretivas que o coaching possibilita a reflexão e mudança de comportamentos, tornando mensuráveis os resultados e possibilitando o desenvolvimento de novas potencialidades individuais.

O Coaching surgiu nos Estados Unidos na década de 80 como uma atividade informal que estava focada nos aconselhamentos,



cumprimentos de metas estabelecidas, valorização de seus ideais e técnicas de autoconhecimento. Marques (2010).

O Coaching tem sido um instrumento supervalorizado, suas técnicas atuam diretamente em pontos fundamentais para o funcionamento de uma empresa, como gestão de tempo, liderança, motivação, treinamento, aprendizagem, e resultados em curto prazo. Todas essas dimensões tem um investimento por parte do empresário, contudo é certo que, se houver comprometimento do envolvidos o processo será certamente satisfatório. Para Chiavenato (2014) o coaching contradiz na pratica um período que muitas empresas investiam alto financeiramente, porém sem retornos consideráveis. Pois estes investimentos eram concebidos como custos, onde o material humano não era valorizado.

Alguns pontos importantes trabalhados através da metodologia Coaching é a descoberta das potencialidades, o autoconhecimento, o desenvolvimento de lideranças e aspectos ligados á inteligência emocional segundo Marques (2013). Novas lideranças com perfil diferenciado tem sido resultado de um trabalho contínuo e assertivo do processo coaching, resultando em objetivos claros e definidos, tornando possível á empresa visualizar o alto desempenho de seus liderados a partir de um profissional mais focado, conhecedor de seus objetivos, coerente com a missão da empresa a qual esta inserida.

Portanto, percebemos que, no âmbito educacional, o processo Coaching funcionará como um recurso para melhoria do desempenho profissional, possibilitando aos seus colaboradores um olhar diferenciado sobre a forma de gestão, da postura do educador até o alunado como resultado dessa dinâmica organizacional, uma vez que, se espera da escola professores com capacidade de autocrítica, que estejam implicados com seus ideais de transformação, imbuídos do desejo de partilhar o saber a partir de novas possibilidades, motivados, e coerentes com os impasses enfrentados, porém, com capacidade de ressignificação e estruturados emocionalmente, se percebendo como indivíduos indispensáveis no processo de construção de uma sociedade estruturada; a qual o processo Coaching será o meio para essas posturas tão debatidas na modernidade.

1. Metodologia.

Para Dizia Lênin (1965) "o método é a alma da teoria". Logo, o modelo de pesquisa escolhida para fundamentar este trabalho é de cunho qualitativo e de natureza exploratória, pois segundo Minayo (1992) a pesquisa qualitativa se preocupa com as ciências humanas através das relações sociais, de crenças, valores e fenômenos subjetivos que não podem ser quantificados.



A pesquisa foi realizada em uma instituição educacional da rede privada na cidade de Igarassu, a Instituição tem por nome: Instituto Pedagógico Kids Blessed, e esta situada na Rua Maria Haide nº 90 no Campina de Feira, PE, Com 10 funcionários atualmente, e 39 alunos entre 02 anos e 05 anos. A escola oferece serviços de Berçário, educação Infantil e Apoio Pedagógico. É administrado por duas pessoas como pessoa jurídica. Os Participantes da pesquisa foram 10 funcionários entre administrativo e pedagógico, em sua totalidade por pessoas do gênero feminino, com idade entre 30 a 46 anos, em sua maioria casada e mães, e com formação profissional entre nível médio e superior, tendo ainda pôs graduandas. Os instrumentos utilizados foram: um questionário com 15 perguntas abertas e fechadas. O Formulário 1 extraído do processo Coaching, chamado Roda das competências, com a finalidade de trabalhar aspectos da vida pessoal e profissional, Formulário 2 chamado **autofeedback** também extraído da metodologia Coaching, com a finalidade de traçar os objetivos individuais dos colaboradores a curto, médio e longo prazo. E o formulário 3 intitulado tríade do tempo com a finalidade de alinhar a gestão do tempo, eliminando os comportamentos de procrastinação. E por ultimo o filme Coach Carter com a finalidade de discutir a importância de ressignificar as dificuldades encontradas, a perseverança pelos objetivos traçados.

As etapas da Pesquisa – Ação se deu da seguinte forma: 1º momento foi discutimos cada etapa do trabalho e as principais necessidades da equipe de modo geral, ajustamos os horários, encontros e materiais que seriam utilizados. No 2º encontro aplicamos o questionário com as questões mais pertinentes e levantadas no primeiro encontro, para esta 2 etapa foram utilizados 60 min. Na 3ª etapa analisamos os questionários para escolher as ferramentas e técnicas do Processo Coaching mais apropriado de acordo com a demanda da equipe. Na 4ª etapa aplicamos o 1º formulário, a roda das competências, foram 2 horas para essa etapa, pois houve aplicação e discussão dos dados levantados. Na 5ª etapa foi aplicado o 2º formulário, o autofeedback, para essa etapa foram 2 horas, pois houve debate coletivo após finalização da ferramenta. Na 6ª etapa aplicamos o 3º formulário, a tríade do tempo para essa etapa foram duas horas de trabalho com discussão individual. Na 7ª etapa foi realizada uma técnica chamada Cinecoach, cujo debate sobre o filme Coach Carter o treino para vida, proporcionou uma releitura das praticas diárias na escola. Cada etapa aconteceu num intervalo de 15 dias, com retorno das ferramentas no mesmo dia. Os participantes continuam realizando o processo coaching a cada 1 vez por mês. E permitiram que seus

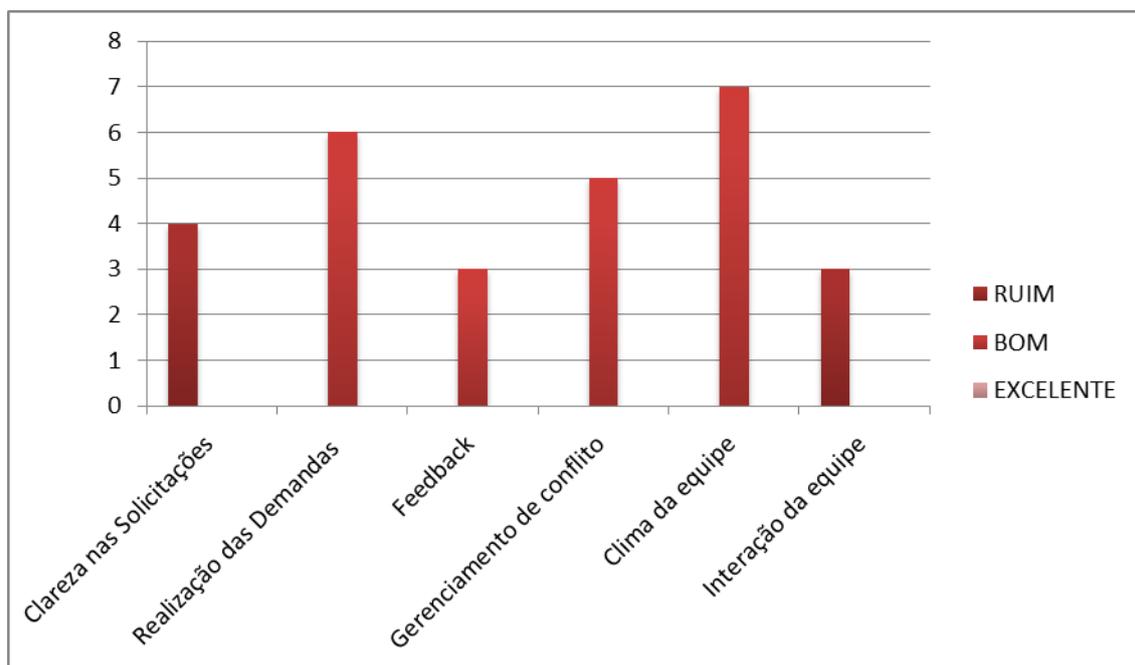


resultados fossem fonte de informações para o meio acadêmico e de pesquisa.

2. Resultados e discussão

Os resultados a seguir contemplam na ordem de aplicação, o questionário que conteve 15 questões abertas e fechadas, estando fundamentado em três temáticas principais. Sendo questionados de acordo com a primeira temática: Relações interpessoais no ambiente de trabalho. Sob uma ótica aprofundada as relações interpessoais implicam sobre vários aspectos como, trabalho em equipe, comunicação, liderança, motivação e empenho das atividades realizadas. Reforçando o trecho acima, o autor Chiavenato aponta que: “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (2014 p. 115).

De acordo com o autor as interações pessoais é um fator relevante para a obtenção dos resultados em comuns e individuais, as relações estabelecem uma dinâmica que pode estar ou não em sintonia. Vejamos:

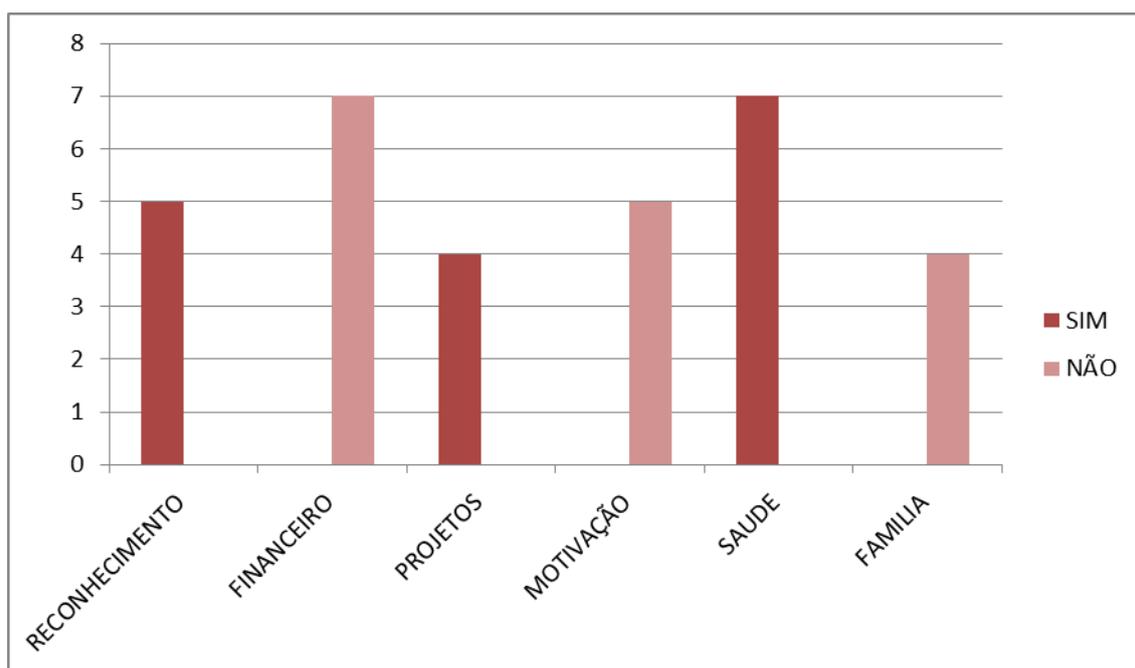


De acordo com o gráfico, as perguntas da primeira temática, referiam se as relações interpessoais no que tange a comunicação, o *feedback* da liderança para seus subordinados, a solicitação de atividades como parte das responsabilidades da gestão. A ação de delegar e cumprimento da equipe, como se tratavam os conflitos e de que forma eles percebiam a dinâmica da equipe.



O gráfico nos mostra que dos dez participantes que responderam as perguntas, quatro deles observam a interação da equipe como algo ruim, e ainda expressam dificuldade em compreender as atividades delegadas. Segundo Chiavenato (1999) só podemos chamar um determinado grupo de equipe, quando esta está comprometida entre se, quando os valores são respeitados e a comunicação circula sem ruídos. Desse modo o gráfico demonstra que na equipe esta desconforme a que propõe como relação interpessoal. Mesmo que a maioria aponte como um clima organizacional favorável, segundo Marques (2013) o processo Coaching não tem seu foco nas ações que estão dando certo, ao contrario busca aperfeiçoar e melhorar os resultados negativos.

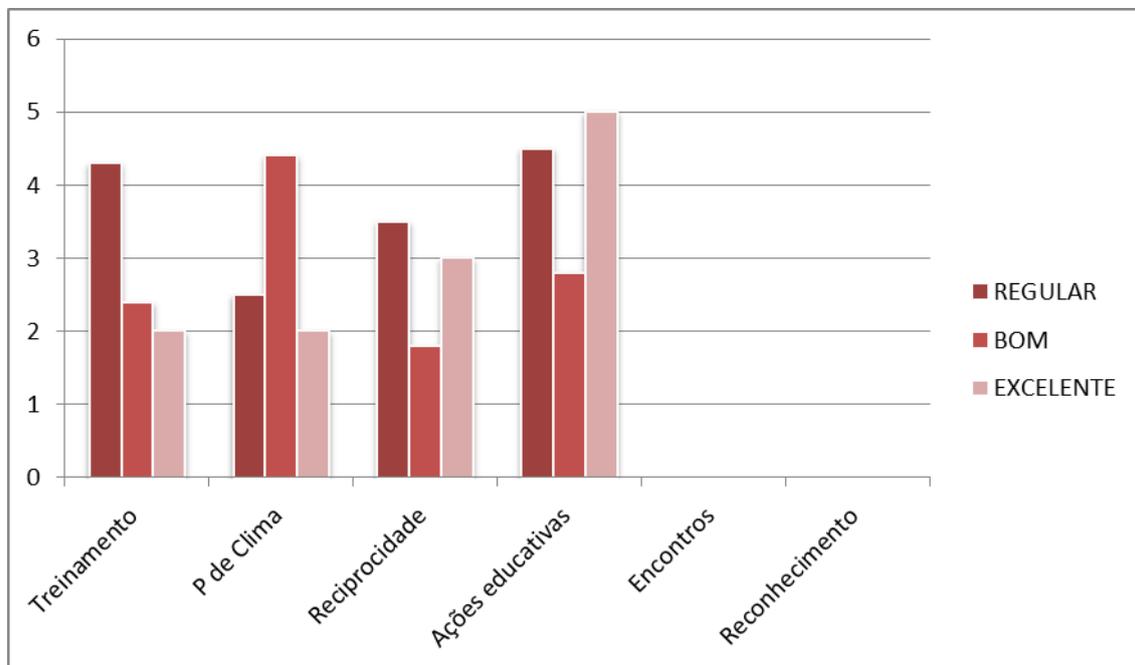
Para a segunda temática aprofundamos as questões pessoais, com enfoque em: satisfação pessoal e financeira, organização e motivação para com as atividades exercidas, saúde e família, objetivos pessoais e profissionais. Vejamos:



Os dados apresentam uma realidade da pós-modernidade, onde as pessoas trabalham muito, o tempo quase sempre escasso, não conseguem se estabelecer financeiramente. Observamos que a maior parte da equipe apontou não conseguir se organizar financeiramente, Não ter projetos definidos. De acordo com os dados ainda podemos voltar o olhar para a uma equipe que sugere ações em torno da motivação para que sintam se reconhecidos. E para finalizar a discussão dessa primeira etapa relacionada ao questionário, que serviu como ponto



de partida para a escolha e aplicação das ferramentas do processo coaching, observemos a seguir o último gráfico que traduz as últimas perguntas relacionadas á gestão de equipe.

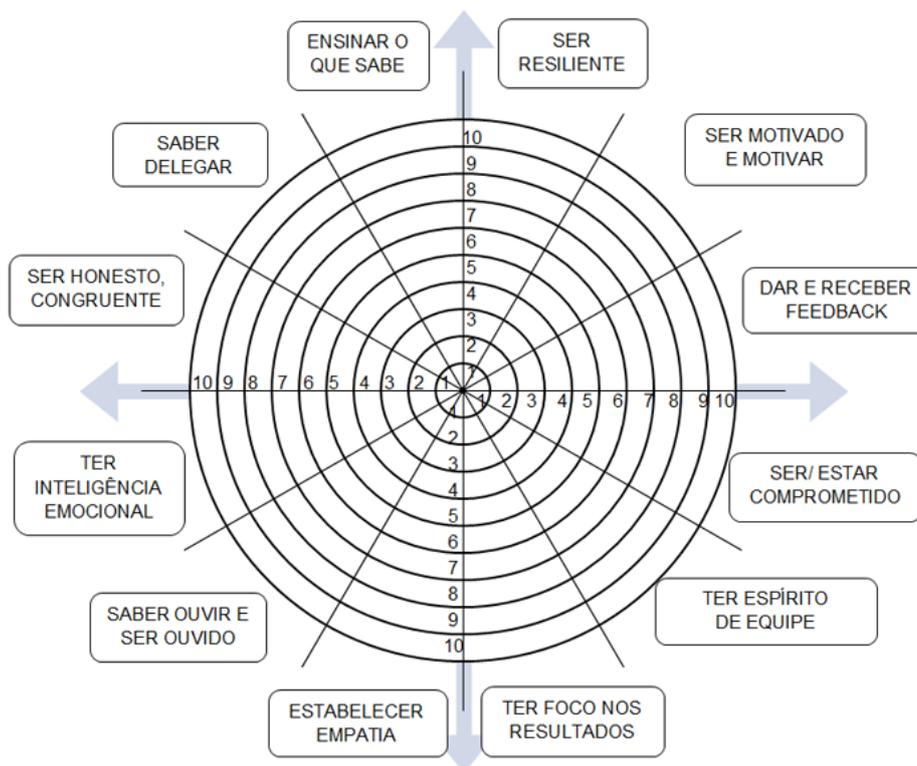


Os profissionais de Coordenação pedagógica, psicopedagoga e área administrativa estão representados no gráfico acima, logo, o objetivo foi perceber como equipe apontaria o trabalho realizado pela gestão, e como os próprios profissionais percebiam suas performances. De modo geral, o gráfico expressa que a qualidade do trabalho da gestão precisa ser melhorada. Treinamentos, ações educativas promovidas pela gestão geram um impacto positivo quando bem conduzidas. E consequentemente a reciprocidade da equipe é inevitável, ao contrario do que nos mostrou o gráfico. A equipe precisa desenvolver ações mais assertivas, de modo a envolver todo o grupo.

3. Aplicação do Processo Coaching

De acordo com a metodologia descrita acima segue um breve relato das ferramentas que foram aplicadas e algumas considerações pertinentes. Após a aplicação do questionário e compreensão de alguns pontos de vista expresso nas questões, foram escolhidas as ferramentas com a finalidade de auxiliar, desenvolver, e definir novas possibilidades de atuação profissional independentes do cargo exercido.

3.1 Ferramenta: Roda das Competências



Fonte: <https://www.hitradar.com.br/carreira/12-competencias-do-bom-lider>

Percebemos através do questionário algumas questões relevantes para o desenvolvimento das competências interpessoais. A escolha roda das competências, no entanto, nos permitiu uma visão crítica de cada participante, por tratar de ações exigidas no ambiente de trabalho e estas estarem ligadas diretamente ao desempenho do grupo. Marques (2013). Esta ferramenta nos permitiu avaliar, mensurar e traçar novos posicionamentos numa escala de 0 a 10 a fim melhorar o desempenho dos colaboradores que se mostraram totalmente comprometidos e engajados. Os resultados obtidos com essa ferramenta foram decisivos para o trabalho posterior, pois proporcionou um comprometimento da equipe em interagir com cada etapa do trabalho proposto.

3.2 Ferramenta: Autofeedback

De acordo com Marques (2013) A ferramenta de AutoFeedback, é uma adaptação da ferramenta análise de SWOT, permitindo que cada individuo se perceba na sua essência, compreenda como os outros lhe vêem e os pontos de melhoria. Desse modo nos proporcionou uma visão analítica de cada colaborador, dos pontos de melhoria, e das qualidades como ponto forte. Essa ferramenta trouxe como resultado para a equipe autoconhecimento, aceitação



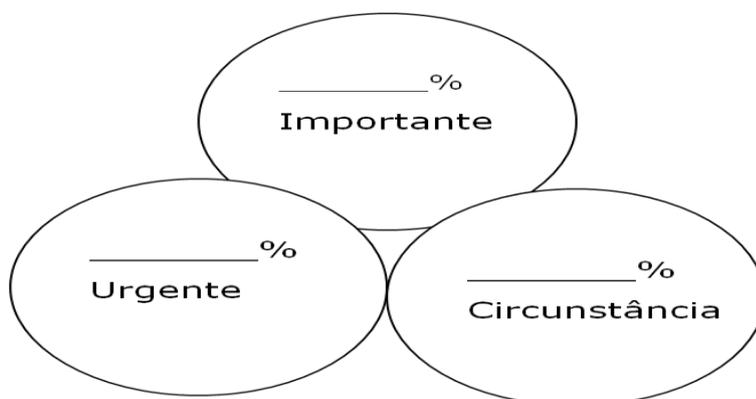
dos pontos melhoria é novas atitudes do ponto de vista coletivo para o bem do grupo. Segue imagem ilustrativa.



Fonte: <http://leanked.com/blog/2017/05/17/ferramentas-de-decisao-feedback/>

De acordo com Pestana (2003) o espaço educacional é um organismo vivo, onde as pessoas constroem suas experiências a partir da interação e do ambiente que se estabelecido diariamente. O profissional da área educacional por mais experiência que tenha, ao chegar num ambiente desconhecido passa a fazer parte do mesmo e assim suas percepções acerca do meio e de si mesmo são o resultado das vivências determinadas pelo ambiente.

3.3 Ferramenta: Tríade do Tempo





A tríade do tempo para o processo Coaching é indispensável, pois regula a capacidade que indivíduo tem em procrastinar seus compromissos profissionais e pessoais, através dela é possível perceber qual a importância que se estabelece com as demandas do dia a dia. O importante é compreender a diferença entre urgência, circunstancial ou importante, partindo dessa compreensão é possível organizar a agenda de atividades e compromissos. No ambiente escolar ou outra empresa, cumprir prazos é fundamental para o bom desempenho da empresa. As questões que foram levantadas após a aplicação da ferramenta, demonstrou que a equipe está tratando de maneira equivocada as atividades diárias, gerando estresse e conflitos. Foi importante porque cada colaborador percebeu que a família também era uma das áreas afetadas por essa aparente desorganização.

Outro ponto importante na aplicação dessa ferramenta é fazer o colaborador mensurar o percentual distribuído a partir da aplicação da ferramenta. Para exemplo desta, durante a aplicação percebemos colaboradores com o percentual de Urgência e circunstancial acima de 35% demonstrando que a equipe está realizando as atividades no último prazo estabelecido, trazendo vários transtornos à equipe como já foi citado acima.

3.4 Técnica do Cine Coach

Foi utilizada a técnica do Cinecoach como um momento para reunir todas as vivências compartilhadas até aquele momento. Segundo Marques (2013), o Cinecoach é uma técnica altamente eficiente se for bem trabalhada pela gestão, seu custo é baixo e os resultados são excelentes. É uma ferramenta para se aplicar na equipe quando esta já está integrada e com objetivos comuns compartilhados. De modo que, o Cinecoach promovido como encerramento das atividades foi muito produtivo. Nesse momento a equipe estava bem integrada e compartilhando dos seus sonhos, objetivos e dificuldades, em momentos distintos tornando possível fazer um paralelo da vida real com a história do filme, permitindo assim a possibilidade de outros trabalhos a partir da metodologia Coaching

4. Considerações Finais

O Presente estudo demonstrou a importância da funcionalidade da escola como uma empresa, como um sistema que precisa estar com seus processos estruturados e bem gerenciados para além da prática pedagógica. O foco principal como foi apontado deve estar voltado para desenvolvimento de pessoas.

É inegável os resultados obtidos através da metodologia coaching, seu processo possibilitou a equipe traçar novos objetivos, definir novas metas e acreditar em seus potenciais, reconhecendo seus

pontos de melhoria a partir de ferramentas muito específicas. O processo Coaching possibilitou extrair da equipe um nível de desempenho profissional capaz de modificar os resultados antes interpretados como algo impossível de modificar.

A escola atingiu seu objetivo, buscando reconhecer os pontos de melhoria de sua equipe, aperfeiçoando o trabalho da gestão, valorizando o quadro de colaboradores a partir de um trabalho minucioso de escutas e a realização de intervenções através do processo Coaching.

5. Referencias Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5ª ed. Rio de Janeiro. Monole 2014.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 26ª ed. São Paulo: Paz e Terra; 2003.

LÉNIN, W. Cahiers philosophiques. Paris, Sociajes, 1965. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARQUES, J.R. **Curso de Formação em Profissional & Self Coaching**: Módulo I. Goiânia: IBC, 2013, apostila de curso Professional e Self Coach.

PESTANA, André. **Gestão e educação**: uma empresa chamada escola. Petrópolis, RJ: Catedral das letras, 2003.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/ Rio de Janeiro: Hucitec/ABRASCO, 1992.