



Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares

Fernanda Kleber Birck e Denise Macedo Ziliotto*

Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Av. Victor Barreto, 2288, 92010-00, Centro, Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: denise.ziliotto@unilasalle.edu.br

RESUMO. O artigo tem como objetivo analisar uma experiência de coaching realizada com gestores em contexto escolar, de modo a avaliar as potencialidades da ferramenta neste âmbito. A investigação teve como método a pesquisa-ação, sendo sujeitos de pesquisa gestores de diferentes setores de uma escola privada. Os norteadores teóricos são oriundos do campo da Educação - Lück (2000, 2005, 2006, 2009 e 2011), Paro (2010), Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), Santos e Sales (2012) e Rodrigues (2009) - e do Coaching, como Dutra (2010), Whitmore (2010), Pérez (2009) e Goldsmith (2012). O processo de coaching foi percebido como uma experiência que permitiu aos gestores reverem suas práticas profissionais e projetarem mudanças necessárias. Os participantes avaliaram-no como um dispositivo que lhes oportunizou reflexão e espaço para o diálogo, fortaleceu o grupo e possibilitou mais proximidade e integração. Como desdobramentos do processo, os gestores identificaram o desenvolvimento da capacidade de planejamento e de organização, potencializando sua atuação no cotidiano da escola. Como desafios pode-se mencionar a instabilidade empregatícia na escola privada, a multiplicidade de demandas feitas aos gestores e uma possível resistência inicial no ambiente escolar, pois a prática do coaching prevalece no âmbito empresarial.

Palavra-chave: administração escolar, coach, escola, gestão escolar.

Coaching in Education? Action research with school managers

ABSTRACT. The article aims to analyze the experience of coaching with managers in a private school, evaluating the potential of the tool in this context. The investigation had the action-research as method, being considered as research subjects different managers of private school. The theoretical guideline came from the fields of Education - Lück (2000,2005, 2006, 2009 and 2011), Paro (2010), Libâneo, Oliveira and Toschi (2005), Santos and Sales (2012) and Rodrigues (2009) - and Coaching with Dutra (2010), Whitmore (2010), Pérez (2009) and Goldsmith (2012). The coaching process was recognized as an experience that allowed school managers to review their professional practices and necessary changes. Participants rated it as a device which provided opportunities for reflection and a space for dialogue, strengthened the group and provided closeness and integration. As a result of the process, the managers identified the development of planning and organizational capacity enhancing their performance in the daily life of the school. As challenges can be mentioned the instability of the private school, the multiplicity of demands attributed to managers and a possible initial resistance in the school environment, as the practice of coaching prevails in business today.

Keywords: coach, school, school management, school manager.

Introdução

A educação, enquanto direito universal e potencialidade para o exercício da cidadania, é um processo em contínua construção e avaliação. Lück (2006) a entende como condição necessária para a formação de indivíduos, sem a qual a cidadania fica comprometida. Dentre as dimensões presentes na esfera educacional, está a gestão, termo que, para Rodrigues (2009), substitui o entendimento anterior que remetia à administração escolar. Nessa perspectiva, a direção precisa ocorrer como um trabalho de equipe, com ampla participação de todos os segmentos da escola e também da comunidade.

Considerando a importância e a complexidade do lugar do gestor escolar, é relevante identificar elementos que possam instrumentalizar sua atuação. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), gestão é uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Já administração, segundo (Paro, 2010, p. 25), “[...] é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) identificam quatro concepções de gestão: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-

participativa. Estas três últimas correspondem a uma mesma concepção, a sociocrítica. Na primeira delas prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. Paro (2010) assinala que, aparentemente, os termos administração e direção escolar podem se confundir; mas, quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diferente da administração. Portanto, no caso de se tratar da direção de uma escola e do responsável por essa gestão, espera-se maior amplitude de ação e um componente político bastante presente e visível, que a administração, de certa forma mais técnica, parece não conter, uma vez que o diretor é aquele que ocupa a posição mais alta na escola.

Enquanto esse entendimento guarda aproximações entre os conceitos de administração e gestão, outra perspectiva - que busca uma gestão mais descentralizada - dimensiona diferentemente a questão. Para Lück (2006), gestão é um termo que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma, caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões acerca da orientação e planejamento do trabalho na escola. Assim, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. A autora ainda enfatiza que esse conceito está ligado à mobilização de talentos e esforços organizados coletivamente e à ação construtiva do trabalho conjunto, mediante uma reciprocidade que cria um 'todo' orientado por uma vontade coletiva (Lück, 2011).

Esta investigação alinha-se com esse paradigma e propõe avaliar uma ferramenta que possa contribuir nesse escopo, oportuna aos profissionais que compõem a gestão na escola como recurso para seu desenvolvimento. Nesta direção, a pesquisa analisa o coaching como uma potencialidade no contexto escolar, ao concebê-lo como um processo que visa apoiar a pessoa que busca por desenvolvimento, seja com foco pessoal ou profissional (Sociedade Latino Americana de Coaching, 2015a). Inicialmente utilizado no escopo organizacional com base nos princípios da Psicologia e da Educação, seus construtos foram ampliados para atender às novas e diversas demandas de outras esferas sociais. A investigação empírica foi realizada com gestores de uma escola privada, que oferece desde o ensino fundamental até o médio, por meio de sessões na escola nas quais eram empregadas ferramentas e dispositivos próprios do coaching, posteriormente avaliados pelos participantes e pelos pesquisadores.

Para circunscrever a pesquisa, inicialmente apresentam-se questões contemporâneas relativas à gestão e o processo de coaching. Em seguida, é contextualizado o método e então descritas as sessões realizadas com o grupo de gestores na perspectiva da pesquisa-ação. Ao final deste artigo são destacadas as reflexões obtidas a partir da experiência realizada na escola.

Gestão escolar: concepções e questões

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), as atividades da direção buscam dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima no ambiente de trabalho e a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola. Buscam, nesse sentido, garantir o processo participativo de tomada de decisões e cuidar para que se convertam em ações concretas, bem como assegurar a realização coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente. Ainda cabe à direção articular as relações interpessoais na escola e entre esta e a comunidade. O processo de administração escolar é complexo e envolve um conjunto de atividades específicas, quais sejam: planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados (medidas), prestação de contas (relatórios); e se aplica a todas as áreas: pessoal, material, serviços, financiamentos.

Gestão é um termo que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões dessa área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e o planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 2009a).

A gestão surge para superar, entre outros aspectos, a falta de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; para desenvolver um referencial teórico-metodológico avançado para a organização e a orientação do trabalho em educação; vencer as dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a superação de seus problemas. A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por realizar o direcionamento e a

mobilização capazes de sustentar e tornar mais dinâmico o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, a fim de promover a realização de ações conjuntas associadas, articuladas, visando o objetivo comum de qualidade do ensino e de seus resultados. A gestão escolar, nesta perspectiva, é exercida como provedora de orientação e liderança competente, a partir de concepções educacionais democráticas e orientadas para o trabalho em educação, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais (Lück, 2011).

Para Rodrigues (2009), o gestor escolar exerce uma função que não se resume apenas em cumprir as leis que são impostas, prazos e decisões. Ele deve ser atuante e democrático, propondo aos envolvidos, situações que visem ao sucesso da instituição; deve agir como líder e possuir habilidades necessárias à gestão escolar considerando o progresso de todos. O gestor escolar também deve ter consciência de que sua equipe não se limita apenas a escola, professores e alunos, mas que abrange pais e comunidade na qual aquela está inserida, devendo, portanto, envolvê-los em projetos e eventos oferecidos pela instituição de ensino. Na organização escolar, o papel do gestor é fundamental no sentido de estabelecer regulamentos para que a escola norteie seu trabalho; contudo, deve-se levar em conta que as escolas, no seu âmbito e clientela, diferem-se entre si e que a postura do gestor tem caráter decisivo na tomada de decisões, ainda que este, muitas vezes, esbarre nas leis vigentes, o que dificulta e fragmenta o processo.

Segundo Lück (2000), um diretor de escola também é gestor de uma dinâmica social, isto é, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade humana que busca consistência na construção do ambiente escolar e promoção segura da formação de seus alunos. Em seu trabalho, fica atento a cada situação, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Segundo a autora (Lück, 2009b), o grande desafio do gestor diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de maneira a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola: como se reforçam reciprocamente e em que medida esses aspectos dissociam-se ou distanciam-se dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. Busca ainda compreender como sua própria postura se insere nesse processo, para que atue de modo a promover a superação do distanciamento, porventura existente, entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

Santos e Sales (2012) ampliam o conceito de gestão, incluindo o docente no papel de liderança e concebendo a necessidade da presença desse líder como mediador do processo de gestão, seja da escola ou do ensino. Esse líder-professor, líder-gestor deve atuar com autoridade e autonomia junto à comunidade escolar, a partir de uma relação dinâmica e horizontal, entre todas as representações da instituição, de modo a circular e atuar em todos os espaços da escola, em vista da natureza educativa do seu trabalho.

Santos (2005) considera que, na administração empresarial, é aceito que o líder imponha determinadas regras para alcançar as metas, utilizando-se do seu poder de persuasão e decisão sobre os empregados, mas que na escola isso não é possível pois seria contraditório aos seus objetivos de formação. Para Silveira (2014), é importante que um bom gestor saiba como lidar com o poder, e mais importante ainda é que ele seja legitimado pela sua equipe, não pela imposição de suas ideias. Ao mesmo tempo em que exerce a liderança, o gestor deve ter ciência de que também é um liderado. Lück (2009a) entende que a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e para a melhoria da aprendizagem dos alunos. Nenhuma escola existe sem que haja nela uma liderança efetiva. Cabe, portanto, ao gestor atuar no sentido de promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola; alargar os horizontes das pessoas que nela atuam, a respeito do seu papel e das oportunidades de melhoria no seu desenvolvimento; estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais; criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e à sua aprendizagem; e ainda motivar e inspirar pessoas a se desenvolverem.

O processo de coaching

A palavra coach tem sua origem de *kocsi*, carruagem que se diferenciava pelo sistema de suspensão, utilizada na cidade húngara de Kocs, entre os séculos XV e XVI. O termo *kocsi* (pronunciado *cochi*) foi utilizado no alemão como *kutche*, no italiano como *cocchio* e no espanhol como *coche* (Pérez, 2009; Sociedade Latinoamericana de Coaching, 2015b). Inicialmente vinculada ao veículo condutor - que leva as pessoas do seu ponto de partida (hoje) até onde querem chegar (futuro) - passou então a fazer menção às figuras do guia,

tutor, instrutor e treinador. Atualmente, o termo é utilizado em universidades inglesas para se referir ao tutor, àquele que conduz e prepara os estudantes para exames.

Coaching é um processo estruturado que auxilia pessoas a atingirem suas metas em sua vida pessoal, suas carreiras, seus empreendimentos ou organizações. Por meio dele, é possível aperfeiçoar e aprofundar o aprendizado, melhorar as performances e aumentar a qualidade de vida. A interação entre o coach (que conduz o processo) e o coachee (quem é alvo do processo) faz com que este descubra suas metas e seu potencial inexplorado, auxiliando-o a transformá-los em ação e a não perder o foco quando da implantação. O processo tem como eixos norteadores as possibilidades futuras e as ações que devem ser feitas no presente, utilizando para tanto perguntas reflexivas como instrumento (Atkinson, 2007).

Para Whitmore (2010), o objetivo do coaching é liberar o potencial de uma pessoa, isto é, ajudar a aprender ao invés de ensinar. O termo diz respeito ao modo como as coisas são feitas e ao que é feito. Ele apresenta resultados devido à relação de apoio entre o coach e a pessoa a quem orienta, e ao meio e estilo de comunicação usados. O orientando busca resposta para suas indagações e objetivos a partir de si próprio e estimulado pelo coach, buscando melhorar a sua performance e alcançar a condição desejada. Para a International Coaching Federation [ICF] (2015), coaching é um processo estimulante e criativo que inspira a maximizar o potencial pessoal e profissional, na busca do alcance dos objetivos e metas, por meio do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos.

Dutra (2010) entende o processo como um diálogo que leva à ação e à realização do que é almejado. A autora diferencia coaching, consultoria, mentoria e terapia: o coach não tem a função de avaliar, desenvolver diagnóstico e tampouco emitir julgamentos, ações estas típicas da consultoria. Nesta, o consultor levanta o maior número de informações sobre o cliente, em relação a sua vocação, através de seu passado na escola, os cargos que ocupou, as avaliações de performance que recebeu; discute com o cliente o resultado desse levantamento; e finaliza o processo com uma recomendação. Já no processo de coaching, o cliente verifica por meio de questionamentos – para tanto são utilizados formulários de autoavaliação tipo *checklist* – quem é e quais são os seus valores e as suas necessidades.

O coach, através de perguntas, possibilita com que o próprio cliente faça seu autodiagnóstico e encontre alternativas que o levem a ser quem

realmente sempre quis ser. É feito, inicialmente, um *brainstorming* (tempestade de ideias) junto com o cliente, para que ele monte a estratégia que o levará, com facilidade e segurança, aos objetivos almejados. Definidas as metas e a estratégia (o como chegar lá), o coach irá acompanhar todo o processo de mudança ou de aprendizado, apoiando e oferecendo o suporte necessário ao cliente para que o resultado seja alcançado da forma mais fácil e consistente (Dutra, 2010).

Lange e Karawejczyk (2014) assinalam que a definição de estratégias é um importante diferencial obtido por meio do coaching. A investigação que as autoras realizaram apontou que os participantes do processo passaram a visualizar um panorama geral e, portanto, não mais se restringiram ao problema em questão, o que lhes possibilitou encontrar soluções e definir estratégias para atingir o objetivo de maneira mais ampliada.

Goldsmith (2012) identifica que há três fatores que contribuem para o estabelecimento e a sustentação de um relacionamento de coaching bem-sucedido entre líderes e liderados: definir padrões claros, esperar pelo melhor e estabelecer exemplo. Os líderes coaches fornecem *feedback* construtivo, periódico e preciso. O encorajamento, segundo esse entendimento, seria uma forma de *feedback*. Outro fator importante seria esperar o melhor, visto que líderes bem-sucedidos têm *expectativas* altas, tanto para eles próprios quanto para seu pessoal. E, por último, estaria o terceiro fator, o exemplo: primeiro as pessoas escutam as palavras, depois observam as ações e, em seguida, avaliam se há coerência entre elas.

No entender de Dutra (2010), coaching configura-se como ferramenta no alcance de novos níveis de performance, como no desenvolvimento dos colaboradores. A liderança, como uma função organizacional, exige planejamento, negociação de metas e interesses e controle de resultados. Nessa perspectiva, os resultados alcançáveis na prática do coaching seriam: melhora na capacidade de relacionamento; redução na ocorrência de crises e conflitos na equipe; otimização na administração de tempo e no rendimento da equipe; aumento no índice da própria qualidade de vida; pessoalmente, viriam a ser profissionais mais eficazes, assertivos, organizados e com maior sentimento de realização.

No escopo das produções acadêmicas brasileiras não estão relatadas experiências do processo de coaching realizado com gestores escolares; e, particularmente, no âmbito da Educação, identificou-se somente a investigação de Secco (2012) com professores de uma escola de educação infantil, ensino fundamental e médio que

vivenciaram sessões de coaching. A pesquisadora constatou que o autoconhecimento advindo desse processo também está diretamente relacionado à mudança de comportamento. Ao serem abordadas questões sobre missão de vida, valores e visão de futuro, são potencializadas novas ações a partir do abandono da zona de conforto e da busca por novos caminhos e novas aprendizagens.

No contexto internacional, identifica-se a pesquisa de Martell (2011) a qual descreve uma experiência-piloto com 50 diretores escolares, no Chile, que realizaram coaching por um ano. Os resultados de tal prática foram positivos, e os participantes relataram que se sentiram mais focados e com maior confiança em si mesmos. O autor relata uma pesquisa similar, realizada com outros dois grupos de diretores escolares, na qual, depois de quatro meses, o primeiro grupo relatou uma melhora no seu desenvolvimento como diretores, com efetiva melhora na comunicação interpessoal e maior confiança para assumirem suas primeiras experiências em postos de gestão. O segundo grupo, o dos gestores, expressou melhora nas relações interpessoais, aumento da confiança, coragem para sair de suas zonas de conforto e motivação para pôr em prática novas estratégias e habilidades de liderança.

Percurso investigativo

Esta investigação, de característica qualitativa, utilizou-se da pesquisa-ação visto que esta permite que o pesquisador produza uma intervenção junto aos pesquisados e tenha uma participação ativa no estudo. Realizada por meio de ciclos, esse tipo de pesquisa se caracteriza por propiciar ao investigador uma análise ao final de cada etapa e aos participantes a possibilidade de atuarem em prol da solução de um problema. Conforme Thiollent (2011), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo para a qual os pesquisadores e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. Além disso, na pesquisa-ação, os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas.

O presente trabalho teve como campo empírico uma escola privada localizada na região metropolitana de Porto Alegre. A investigação foi realizada nas dependências da instituição, em seis sessões semanais de coaching, e teve como participantes os gestores desta escola, indicados pela

instituição, que aderiram à investigação mediante aceitação do termo de consentimento. Após primeira reunião, cujo objetivo foi apresentar a proposta para realização do processo, houve um encontro com o grupo de gestores com o intuito de explicitar o trabalho a ser desenvolvido e confirmar a adesão dos participantes. Em virtude da predominância do coaching no âmbito empresarial, considerou-se importante apresentar o processo e esclarecer as dúvidas iniciais da direção e dos potenciais participantes, de modo a minimizar, em função do desconhecimento, possíveis resistências a sua implementação. Os integrantes apontados pelo diretor para compor o grupo a participar do coaching são lideranças das seguintes áreas: coordenação pedagógica, supervisão educativa, orientação educacional, coordenação de pastoral, supervisão administrativa e coordenação de turno.

Os instrumentos de pesquisa são a transcrição dos encontros, o diário de campo da pesquisadora e os instrumentos de coleta de dados próprios do coaching. Os resultados são tratados a partir da perspectiva analítica, ancorada na hermenêutica, refutando a neutralidade do pesquisador, pois “[...] trata-se de um olhar que não apenas vê, mas se vê” (Rohden, 2008, p. 51). Pauta-se pelo diálogo que permita entender o pensar e o conhecer do homem acerca da vida, contemplando suas diferenças e singularidades e trabalhando com métodos científicos. Esse processo dialógico se evidencia nas trocas sistemáticas e reiteradas realizadas na investigação, no contexto da escola, no grupo de pesquisa, nas reescritas a partir da leitura de terceiros, no distanciamento e na aproximação constante do pesquisador do contexto analisado. Considera-se, a partir de Stein (2004), que não é possível acesso total ao objeto, mas somente a partir de significados já existentes e outros passíveis de construção, produzindo compreensões que rompem com a dicotomia ou a neutralidade da relação sujeito-objeto.

O coaching na escola

A escola onde foi realizada a investigação tem 52 anos de existência e atende alunos da Educação Infantil ao Ensino Médio, oferecendo atividades extraclasse e turno integral. A instituição possui 587 alunos e conta com 35 professores e 42 funcionários. A equipe diretiva atual – diretor e vice-diretor – está há menos de um ano na instituição. A pesquisa de campo foi estruturada em seis sessões de coaching em grupo com frequência semanal e duração de duas horas.

A equipe possui integrantes entre 23 e 55 anos de idade, sendo três homens e quatro mulheres. Dentre os quais, seis são casados e com filhos e três são solteiros. Sete gestores possuem, no mínimo, o Ensino Superior completo e apenas um encontra-se cursando o último semestre desse nível de instrução. O grupo é formado por gestores com formação em pedagogia, administração, teologia, educação física, ciências biológicas, ciências contábeis e direito. Em termos de experiência profissional, a equipe demonstra ser bem diversificada, contando com gestores que possuem 30 anos de experiência no ambiente escolar – considerando período como professor e gestor – e gestores com uma semana de experiência. Em relação ao tempo de experiência como gestores, há uma amplitude significativa: há os que estavam há 20 anos exercendo tal função e aqueles com seis meses de atuação. Verificou-se que três gestores também atuam em outra escola, cinco trabalham exclusivamente na instituição pesquisada e uma gestora possui outra atividade remunerada.

Dessa forma, finaliza-se a etapa de reconhecimento, conforme Tripp (2005). Observa-se, portanto, que a equipe de gestores apresenta formação em diversas áreas do conhecimento, tempo de experiência profissional que varia de 30 anos a uma semana, além de apresentar configuração recente enquanto grupo. Na sequência serão descritos os encontros realizados na escola com os gestores.

Em encontro preliminar ao processo de coaching, foi apresentada a proposta de trabalho para o grupo de gestores e definidos quais seriam os temas desenvolvidos nas demais reuniões. Ao final deste encontro, também foi solicitado aos gestores que preenchessem um questionário de sintonia com perguntas abertas – instrumento próprio do processo – com o objetivo de coletar informações sobre o perfil desses, de modo que comesçassem a se ambientar com o processo de coaching. Com essas atividades de coleta de dados, iniciou-se a etapa de reconhecimento da pesquisa-ação, segundo Tripp (2005).

Em seguida, iniciou-se a etapa de definição dos temas que deveriam ser abordados nos encontros. Segundo Dutra (2010), uma das ferramentas de abordagem de coach é o levantamento de possibilidades, também conhecido como *brainstorming* atividade esta que pode ser realizada em grupo. Nesse momento, foi feita a seguinte pergunta aos gestores pela pesquisadora: “O que vocês acreditam que está sendo necessário e que vocês gostariam de desenvolver para que o trabalho aqui dentro da instituição pudesse ocorrer de maneira melhor?” Os aspectos levantados pelos gestores como temas a serem trabalhados nas sessões de coaching em grupo na escola foram: comunicação,

gerenciamento do tempo e de demandas, confiança, *feedback* e conhecimento do grupo. Devido às restrições de tempo da pesquisa e dos gestores, foram definidos seis encontros de duas horas e, por este motivo, fez-se necessário priorizar três temas. Desta forma, os gestores elegeram trabalhar com as seguintes temáticas: conhecimento do grupo, *feedback* e confiança no grupo de gestores.

Após esse momento, os gestores concluíram que seria importante a participação do diretor e do vice-diretor nas sessões de coaching, pois inicialmente estas seriam realizadas somente com os gestores intermediários – coordenadores e supervisores. O diretor prontamente aceitou participar e comunicou a decisão ao vice-diretor. Outro aspecto levantado pelos gestores foi o fato de que metade do grupo havia ingressado recentemente na instituição (pouco mais de um ano na escola) e que, portanto, seria uma oportunidade para se conhecerem melhor.

A primeira sessão efetivamente de coaching teve como objetivo o conhecimento do grupo. A pesquisadora relembrou os gestores de que o tema escolhido por eles era muito oportuno, pelo fato de a equipe contar com integrantes de um dia a vinte anos de trabalho naquela escola, e releu as expectativas dos gestores que foram mencionadas no questionário de sintonia, a seguir elencadas:

G1: Espero ter apoio para melhorar o meu desempenho de forma significativa e, conseqüentemente, alcançar resultados positivos, tanto na vida profissional como pessoal.

G2: Integrar mais a equipe e fazê-la atuar em sintonia.

G3: Espero que essa proposta possa ser um tempo de parada necessário dentro do processo de desenvolvimento enquanto pessoa. Creio que seja um momento estratégico enquanto comunidade educativa, onde a equipe gestora possa olhar pra si enquanto pessoa e enquanto grupo, para que possamos de fato, com o auxílio de todos, fazer nossa comunidade render muitos frutos.

G4: Que me auxilie no processo de autoconhecimento pessoal e do grupo e que isso possibilite dinamizar minhas práticas e o crescimento do ambiente profissional.

G5: Que possamos ampliar o grau de confiança da direção em relação às propostas dos setores. Ainda me sinto muito inseguro em relação a isso. É preciso primeiro ouvir críticas para que, depois de alguns momentos, reflitam e vejam que, às vezes, a experiência faz a diferença.

G6: Alcançar maior equilíbrio entre a equipe.

G7: O entrosamento, conhecimento e sintonia da equipe.

Logo após, foi proposta pela pesquisadora a utilização de uma ferramenta de coaching conhecida como roda da vida, cujo objetivo é realizar o mapeamento da situação atual dos temas escolhidos pelos gestores. Inicialmente, desenhou-se a roda no quadro, dividindo-a em cinco partes e nomeando cada parte com um dos temas que haviam sido escolhidos: comunicação, gerenciamento do tempo e demandas, confiança, *feedback* e conhecimento do grupo. Em seguida, direcionou a seguinte pergunta para cada um dos itens: Hoje, de zero a 10, qual é a nota que vocês dão para este elemento deste grupo?

Finalizada a etapa de avaliação da situação atual, a pesquisadora propôs o início do desenvolvimento do tema conhecimento do grupo. Inicialmente, fez-se a seguinte pergunta: Qual a importância de uma equipe se conhecer? Na sequência, foram separadas duas cartolinas. Nessa atividade selecionaram-se algumas perguntas que foram respondidas individualmente pelos gestores no questionário de sintonia para serem divididas com o grupo. Os gestores foram convidados a escrever em pequenos papéis, chamados *post its*, as respostas que deram às perguntas número um e número três do questionário de sintonia, as quais diziam respeito ao que a equipe valorizava e aos pontos fortes da equipe. Ao final do encontro, foram listadas ações no quadro 'ideias do grupo' para perpetuar momentos de autoconhecimento no grupo, as quais, posteriormente, foram também registradas no diário de campo da pesquisadora, tais como: elogiar mais, discutir posturas diante do grupo (o que pode / o que não pode), criar uma sistemática de *feedback* para seus colegas e equipes, e organizar encontros do grupo de gestores fora do horário de trabalho como forma de integração.

Na segunda sessão, o propósito era dar seguimento ao tema desconhecido do grupo a partir do compartilhamento das respostas a algumas perguntas feitas no questionário de sintonia. Na segunda parte foi proposta uma atividade para que os gestores pudessem tomar consciência de seus valores, por meio da solicitação de que cada um deles falasse para o grupo quais foram os seus três principais valores. Foram identificados pelos participantes e, em seguida, registrados e identificados os seguintes valores: vida, família, honestidade, confiança, amor, amizade, companheirismo, sinceridade, cuidado, autonomia, sinceridade, alegria e parceria. Honestidade, amor, confiança e família foram mencionados por mais de um participante.

Na terceira sessão foi solicitado pela pesquisadora que os gestores falassem um pouco sobre em quais situações eles necessitam de *feedback*. Os gestores

demonstraram preocupação em saber se o outro - colega, pais, alunos ou professores - conseguiria de fato entender a real intenção quando eles lhes davam um retorno. Após uma conversa sobre as necessidades atuais de dar *feedback* e os desafios que esta prática envolve, houve uma apresentação em *powerpoint* explicitando quatro tipos de *feedback*, para enriquecer a discussão sobre o tema. Feita esta explanação, foi proposta uma atividade com o objetivo de fazer cada gestor reconhecer pontos fortes nos outros. Definiu-se ainda que, no encontro seguinte, os gestores trouxessem, por escrito, exemplos de dois *feedbacks* positivos e dois corretivos reais, para serem divididos com o grupo.

Na quarta sessão de coaching ocorreu a finalização da etapa anterior. Inicialmente a pesquisadora perguntou se o grupo havia realizado a escrita de dois exemplos de *feedback* positivo e corretivo, como ficara acordado no último encontro. Alguns gestores realizaram a tarefa e outros esqueceram de fazê-la por escrito, porém mencionaram verbalmente situações nas quais lembraram de alguns cuidados que haviam sido comentados na sessão anterior. Posteriormente, foi proposta uma atividade que consistia em um teste para conhecer o perfil comportamental de cada um, cujos resultados mostrariam a combinação de quatro variáveis relacionadas à dominância, influência, estabilidade e controle. Ao final da realização do teste, os gestores pediram o compartilhamento das tabelas que continham o resumo das principais características de cada perfil, demonstrando assim interesse nos resultados.

Com o objetivo de organizar o próximo encontro, a pesquisadora conversou com os gestores sobre o tema 'confiança', que havia sido o terceiro tema indicado pelo grupo como oportunidade de desenvolvimento. A partir de indagações sobre a expectativa do grupo quanto a esta temática - considerando que haveriam somente mais dois encontros para trabalhar este aspecto - os participantes optaram por dar continuidade ao tema 'conhecimento do grupo', visto que dois novos integrantes entraram na equipe durante a realização do trabalho. G3 tomou a palavra e disse: "A gente começou bem, aí na primeira semana, o gestor X foi desligado; na semana seguinte, a gestora Y foi desligada".

Imediatamente o participante Z concordou em voltar ao tema relacionado ao conhecimento do grupo, considerando, inclusive, que o tema 'confiança' seria desta forma também trabalhado, uma vez que o grupo contava com colegas novos. Logo em seguida, outro gestor sugeriu desenvolver uma atividade que ele já havia realizado no passado

com um grupo de alunos do terceiro ano do Ensino Médio. Consistia, basicamente, em que cada um dispusesse de alguns minutos para falar sobre a sua vida pessoal e profissional; sendo esta a temática escolhida por eles para ser desenvolvida no encontro seguinte.

Dessa forma, no 5º encontro, cada gestor dispôs de dez minutos para falar sobre sua vida pessoal, suas experiências e dividir o que eles quisessem e julgassem importante que aquele grupo tomasse conhecimento. Os participantes trouxeram experiências de adoção, alcoolismo na família, abandono paterno, câncer e outras doenças importantes, relacionamento conjugal, trabalho infantil, dificuldades financeiras e sobrecarga de responsabilidades familiares. Um dos participantes chegou a manifestar que não sabia se tinha perfil para atuar como gestor, pois havia recomeçado sua vida e, portanto, estava em um período de autoconhecimento; mas, esperava fazer o melhor na instituição. Ao final, a pesquisadora indagou sobre a expectativa do grupo para o último encontro e os gestores optaram por seguir no mesmo formato: cada um poderia falar sobre suas expectativas quanto à escola e ao futuro, a partir de uma dimensão profissional.

O 6º encontro iniciou com a revisão das ações listadas pelo grupo de gestores ao longo do coaching. A primeira ação remetia a 'elogiar mais' e a segunda a discutir posturas diante do grupo: o que pode, o que não pode, comportamentos e diretrizes. Neste momento foi acordado pelos participantes que, semanalmente, na reunião entre os gestores, seria realizada esta discussão, com início já na próxima a ser agendada e liderada pelo diretor da escola.

A terceira ação consistia em criar uma sistemática de *feedback* para as equipes de cada gestor. Essa ação ficou com datas diferentes para cada gestor, pois alguns já desenvolviam a prática com suas equipes e outros não a realizavam de forma organizada. Como alguns gestores eram novos na escola, estabeleceu-se um prazo para definirem qual a forma e periodicidade para a realização de encontros de *feedback* com seus liderados. A quarta ação referia-se a organizar a frequência de encontros do grupo fora do horário de trabalho, com vistas à maior integração. Os gestores conversaram e chegaram ao consenso de que até o final do ano seria necessário realizar pelo menos um encontro, e de que para o próximo deveria ser realizado um encontro trimestral a fim de integrar mais o grupo.

A quinta ação estava relacionada a explicar o motivo de alguma atitude ou reação quando de uma solicitação, com o objetivo de que fossem esclarecidas as razões desta de forma não habitual, a

fim de se evitar interpretações equivocadas e/ou gerar desconforto em relação à intenção daquele pedido. O grupo entendeu que seria importante que essa prática fosse adotada por todos a partir daquele encontro. A sexta ação estava relacionada a celebrar resultados para não deixar que as pequenas conquistas do dia a dia passassem despercebidas. Isso poderia ser feito em forma de agradecimento por e-mail, ou ainda por meio uma fala na sala dos professores, entre outras possibilidades. Essa ação ficou a cargo de todos os gestores a partir daquele dia.

A sétima e última ação indicada pelo grupo era a realização de dinâmica do *feedback* com os professores, a fim de proporcionar um momento que fora tão importante para os gestores. Esta atividade ficou acordada para ser executada por um integrante do grupo, no próximo mês. Ao final desse levantamento, a pesquisadora perguntou aos gestores o que estaria gerando tensão no grupo, sensação esta que fora mencionada por vários participantes ao longo do processo. Os elementos identificados foram os seguintes: o número significativo de profissionais que saíram e entraram na escola, gerando uma cultura de insegurança que se agrava pelo fato de se aproximar o final do ano, período em que ocorrem demissões na escola. Ao mesmo tempo elogiaram a gestão atual que deixava claras as expectativas em relação ao grupo de funcionários, ou seja, ainda que sentissem mais cobrados, sabiam pelo que estavam sendo exigidos. Porém, segundo relato de um dos gestores, talvez a forma como as cobranças estivessem sendo feitas pudesse gerar uma insegurança maior, como por exemplo a forma como um e-mail era escrito, não sendo claro em suas intenções. Questionaram que alguns assuntos talvez não devessem ser comunicados por e-mail, mas pessoalmente.

Ao término do encontro, a pesquisadora entregou uma folha para cada participante e pediu que escrevessem suas considerações, impressões ou percepções sobre a experiência do processo de coaching realizado na escola. Enquanto potencialidade no contexto escolar, os gestores demonstraram aprovação e sugeriram sua continuidade, conforme os depoimentos abaixo:

G9: Acho que devemos trabalhar mais vezes com esse grupo que se formou para alinhar todos os processos e compartilhar experiências de vida de cada um. O processo de coaching é bastante interessante e de grande valia para as empresas e acho que devemos trabalhar mais em outras unidades da rede

G4: Eu adorei a experiência. Que pena que terminou [...] Gostaria de ter mais momentos como esse; fica a

sugestão de tornarmos a nos reunir futuramente para avaliarmos na caminhada.

G1: Hoje fica um sentimento de tristeza porque gostaria que esse trabalho fosse mantido, pois com certeza continuaria fazendo diferença em nossas ações.

G3: Ao longo do coaching, nossa, eu estou muito feliz porque eu estou me sentindo cada vez mais motivado e também porque estou conseguindo me analisar. Eu tenho feito um exercício constante de autocrítica, de autoanálise e conseguido perceber como eu posso render mais. Estou em um período de me desafiar mais [...] acho que a gente vive um momento desafiador enquanto instituição, todos nós, em todos os setores. A gente não está em um período de estabilidade enquanto comunidade educativa. Temos períodos de insegurança, de medo de não saber o que vai ser daqui para frente. Então eu acho que nós estamos em um período de tensão, e a gente ter conseguido se dedicar e olhar para nosso colégio com perspectivas futuras de como lidarmos com essa situação eu acho que tem sido algo bem produtivo e que eu tenho conseguido fazer nesse período que eu tenho vivido. Isso tem me tranquilizado um pouco com todo esse cenário, com todas as trocas de pessoas que a gente teve. Eu acho que o coaching tem sido positivo nesse sentido.

Nesse sentido, essas ponderações se aproximam da pesquisa desenvolvida por Martell (2011) com gestores de escola chilenos, na qual descreve que o coaching fomentou um ambiente de confiança, que facilitou a interlocução e oportunizou uma melhoria nas relações interpessoais. Os gestores também reconheceram a importância do processo realizado na escola, justamente por não haver, em sua rotina, momentos como este, nos quais fosse possível parar e refletir sobre as práticas profissionais e suas vivências pessoais: “Enquanto profissional pude, talvez pela primeira vez, dedicar tempo para mim para refletir como tal. A lógica de uma escola não permite tanto que isso aconteça” (G3).

Durante o processo, os gestores definiram os temas a serem desenvolvidos e foram protagonistas da atividade, inclusive posteriormente reconfigurando as sessões em função das demandas apontadas pelo grupo. Nesse aspecto, o coaching dialoga com a pesquisa-ação, pois ambos requerem flexibilidade e presença efetiva dos participantes para a sua realização.

A experiência foi proposta em momento oportuno, visto que a instituição vivenciou muitas mudanças e os gestores manifestaram, em diversos momentos, que precisavam se fortalecer enquanto equipe, obtendo maior conhecimento e integração. O processo se institui à medida que a relação de confiança foi estabelecida entre os gestores e com a

pesquisadora, requisito necessário para a perspectiva do coaching. Segundo Di Stéfano (2014), é importante a criação de uma base, uma aliança entre o coach e o coachee, sem a qual não existe desenvolvimento. As evidências desta vinculação – potencializada pela pesquisa-ação – são os relatos de questões pessoais e dilemas éticos que foram compartilhados, bem como situações conjugais e familiares, problemas de relacionamento, adoecimento e memórias da infância.

O autoconhecimento partilhado entre os integrantes do grupo foi um dos pontos mais ressaltados pelos gestores como tendo sido um dos mais valiosos desenvolvidos durante o processo. Isto remete a Lück (2009b) quando afirma que o grande desafio do gestor diretor escolar constitui-se em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola, como se reforçam reciprocamente e em que medida esses aspectos dissociam-se ou distanciam-se dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. Importante ainda compreender como sua própria postura se insere nesse processo para atuar de modo a promover a superação do distanciamento, porventura existente, entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

O coaching na escola enfrentou algumas dificuldades, em função das configurações diferentes, seja pela ausência de gestores, por vezes envolvidos em outras atividades na escola, seja pela não participação do vice-diretor. Em contrapartida, a presença do diretor foi algo importante e elogiada pelos gestores, conforme evidenciado no relato do G3: “A presença do diretor no processo foi fundamental fortalecendo a segurança e transparência do processo”. Essa afirmação também demonstra que o apoio da direção em um processo de coaching se faz necessária e é bem vista pela equipe uma vez que proporciona segurança e transparência, além de a equipe ter a oportunidade de desenvolvimento conjunto. G2 expôs sua opinião em relação ao coaching como uma experiência que fortaleceu a equipe de gestores na busca por resultados de que a escola precisa dar conta: “Entendo que hoje não tenho apenas comandados, mas colegas que caminham comigo rumo ao sucesso e aos resultados que tanto desejamos” (G2). O processo também se mostrou significativo para desenvolver o trabalho em grupo, pois proporcionou momentos de troca, de reflexão e trabalho em equipe. Freschi e Freschi (2013) afirmam que, quando os professores e supervisores de uma escola relacionam-se bem, há grandes chances de se alcançar uma estrutura forte e funcional neste meio.

Enquanto experiência para o desenvolvimento do grupo de gestores, o coaching evocou discussões sobre aspectos da vida pessoal e profissional, permitindo compartilhar algumas visões e estabelecer novos pontos de vista. Nesse sentido, Lück (2011) ressalta a importância de promover na escola uma cultura de reflexão e de crítica e assimilação de ideias, associadas à ação conjunta dos que fazem a realidade escolar por meio de seu trabalho. Essa reflexão tem o papel primordial de qualificar a participação e dar condições para a melhoria contínua e alargamento do significado social da escola. O coaching realizado junto aos gestores escolares também incidu nas práticas diárias na escola no que tange ao planejamento e à organização das atividades, como evidenciado nas ações indicadas para realização no último encontro.

Considerações finais

A investigação analisou um processo de coaching no ambiente escolar, com intuito de avaliar potencialidades desta ferramenta como aporte à gestão. Foi realizada a partir de pesquisa-ação desenvolvida com gestores de diferentes setores de uma instituição de ensino privado, que participaram de sessões em grupo e, posteriormente, avaliaram o processo.

Inicialmente, as principais necessidades de desenvolvimento sinalizadas pelos gestores participantes foram relativas aos temas que gostariam de desenvolver no processo de coaching: gerenciamento do tempo e das demandas, comunicação, confiança, feedback e conhecimento do grupo. Em função do tempo disponível e do percurso realizado, foram escolhidos e priorizados pelos gestores três temas a serem desenvolvidos: o conhecimento do grupo, feedback e confiança. Em um segundo momento, este último foi preterido pelos participantes que optaram por dar continuidade ao tema do autoconhecimento partilhado em mais encontros.

Na realização do coaching em ambiente escolar, os gestores definiram os temas a serem desenvolvidos com facilidade e, de forma consensual, tiveram a liberdade de mudar o foco dos encontros quando necessário; sendo, portanto, fundamental a relação de confiança estabelecida tanto entre o próprio grupo de gestores e a pesquisadora. Segundo os gestores, o processo foi realizado em um momento oportuno, uma vez que precisavam se fortalecer enquanto equipe e, nesse sentido, experiência permitiu que o grupo se conhecesse mais, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional.

Na dimensão da gestão escolar, a participação do diretor foi considerada importante bem como a condição da equipe estar completa para a realização do trabalho, pelo fato de vislumbrarem o fortalecimento do grupo ao longo do coaching. O apoio da direção ao processo, segundo a equipe, é fundamental e necessário visto que lhes proporciona segurança e transparência, além da oportunidade de desenvolvimento conjunto. O coaching foi percebido como uma experiência que fortaleceu a equipe de gestores na busca por resultados na escola, além de possibilitar aos participantes um espaço de diálogo em um formato ainda não experienciado; e que foi percebido e avaliado pelos gestores como algo necessário, incidindo positivamente nas práticas na escola no que tange ao planejamento e à organização das atividades.

Embora inicialmente os participantes possam questionar a pertinência do coaching no ambiente escolar, em virtude do maior conhecimento e visibilidade de sua utilização no âmbito empresarial, os gestores demonstraram a aprovação da utilização do processo em escolas e, inclusive, sugeriram continuidade do processo vivenciado. Entre os desafios que o processo enfrentou, pode-se citar a instabilidade e a multiplicidade de demandas presentes no contexto, pois, em parte dos encontros, o grupo apresentou diferentes configurações, seja pela entrada de colegas novos durante o processo, seja pela ausência de gestores envolvidos em outras atividades na escola. O cenário de instabilidade em relação ao emprego e a ocorrência de muitas mudanças foram elementos geradores de tensão presentes no contexto da pesquisa, situação que acompanhava a instituição há cerca de um ano, mas que se intensificou no momento da investigação.

Outro desafio enfrentado deve-se ao fato de que, em função das sessões terem sido realizadas no local de trabalho, durante o expediente dos participantes, foi necessário lidar com possíveis interrupções, o que revela a concomitância de atribuições e demandas pelas quais os gestores respondem na escola. A pressão pela otimização de custos, bem como a necessidade de manter e captar alunos estão presentes no contexto da pesquisa, tensionando as expectativas remetidas aos gestores. Considerando o cenário econômico adverso, essa dimensão se estende sobre as demais responsabilidades dos gestores, o que se sobrepõe também ao processo de coaching.

As limitações presentes nesta investigação relacionam-se ao contexto escolar e privado, restringindo-se a análise e o escopo implicados nesta pesquisa que não cotejam especificidades existentes no ensino superior e nas instituições públicas. Ademais, a oportunidade de acompanhar os

participantes por um período maior poderia ampliar os dados obtidos no processo, permitindo acompanhar possíveis efeitos. Enquanto sugestões e potencialidades para futuras pesquisas, são indicados a análise do coaching em escolas com a participação de professores e colaboradores, estudos comparativos em outras instituições, assim como investigações longitudinais, podendo agregar outros elementos à análise proposta. Seria também oportuno investigar a potencialidade do coaching em escolas da rede pública e em instituições de ensino superior, avançando-se, assim, na avaliação do uso desse processo no âmbito educacional.

Referencias

- Atkinson, M. (2007). *Inner dynamics of coaching*. Montreal, Canadá, CA: Exelon Publishing.
- Di Stéfano, R. (2014). *O líder coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Dutra, E. (2010). *Coaching: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro, RJ: Mauad.
- Freschi, E. M., & Freschi, M. (2013) Relações interpessoais: a construção do espaço artesanal no ambiente escolar. *Revista de Educação do IDEAU*, 8(18), 1-12.
- Goldsmith, M. (2012). *Coaching: o exercício da liderança* (3a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- International Coaching Federation [ICF]. (2015). Recuperado de: <http://www.icfbrasil.org/>
- Lange, A., & Karawejczyk, T. (2014) Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*, (25), 39-56.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2005). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização* (2a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Revista Em Aberto*, 17(72), 11-33.
- Lück, H. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. (2006). *A gestão participativa na escola* (9a ed., Vol. 3, Série Cadernos de Gestão). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. (2009a). Toda a força para o líder: os desafios da liderança nas escolas. *Nova Escola*, 1.
- Lück, H. (2009b). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba, PR: Positivo.
- Lück, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (8a ed., Vol. 1, Série Cadernos de Gestão). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Martell, A. G. (2011). Un modelo de coaching em directivos escolares. *Revista Educación y Educadores*, (14), 369-387.
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 763-778.
- Pérez, J. F. B. (2009). *Coaching para docentes*. Portugal, PT: Club Universitario.
- Rodrigues, V. A. (2009). A decadência da gestão educacional diante das políticas públicas. *Ágora*, (16), 166-177.
- Rohden, L. (2008). *Interfaces da hermenêutica*. Caxias do Sul, RS: Educus.
- Santos, A. M. (2005). *Gestão educacional: especificidades e compartilhamentos na teoria geral da administração*. Florianópolis, SC: Nova Letra.
- Santos, M. C. G., & Sales, M. P. S. (2012). Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. *Revista Ensaio*, (14), 171-183.
- Secco, K. C. (2012). *Coaching e a formação da consciência docente* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Silveira, A. S. (2014). Aprender onde se ensina: complexidades no campo da gestão. *Desenvolve*, (3) 79-95.
- Sociedade Latinoamericana de Coaching. (2015a). *O que é coaching*. Recuperado de: <http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>
- Sociedade Latinoamericana de Coaching. (2015b). *A história do coaching*. Recuperado de: <http://www.slacoaching.com.br/historia-do-coaching/>
- Stein, E. (2004). *Aproximações sobre hermenêutica* (2a ed.). Porto Alegre, RS: Edipucrs.
- Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa - ação: uma introdução metodológica. *Pesquisa e Educação*, (31), 443-466.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching para performance - aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: Competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

Received on January 18, 2017.

Accepted on June 6, 2017.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.