



***A UTILIZAÇÃO DO COACHING EM ESPAÇOS COLEGIADOS: PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS, MESTRES E COMUNITÁRIOS DE UMA ESCOLA NA ZONA NORTE DE MANAUS - AM***

*THE USE OF COACHING IN COLLEGIATE SPACES: PERCEPTION OF MEMBERS OF NA ASSOCIATION OF PARENTS, MASTERS AND COMMUNITY IN A SCHOOL IN THE NORTH OF MANAUS - AM*

Área temática: Recursos Humanos

SOUZA, Karina Medeiros Pirangy de<sup>1</sup>  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM  
MARREIRO NETO, Manoel Rodrigues<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM  
UCHÔA, Antônio Giovanni Figliuolo<sup>3</sup>  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM

## RESUMO

Embora seja amplamente conhecido no ambiente empresarial, o processo de coaching ainda se mostra pouco conhecido noutras frentes de atuação alheias a este contexto, dentre elas, a da educação. O presente estudo tem por objetivo demonstrar a possibilidade de uso do coaching numa Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC) pertencente a uma escola da Zona Norte de Manaus. O trabalho se justifica devido ao fato de que os benefícios do coaching ao serem aplicados em associações colegiadas pode fazer com que seus membros demonstre um comportamento mais colaborativo e focalizado na consecução dos resultados. No tocante aos procedimentos metodológicos, o estudo foi embasado na pesquisa bibliográfica e exploratória, além do estudo de caso e da aplicação de um questionário, o qual foi aplicado junto a 11 participantes integrantes da associação colegiada analisada neste estudo. Os resultados apontaram a existência de alguns aspectos congruentes ao processo de coaching, os quais são desempenhados de forma empírica. Isto faz com que o trabalho desenvolvido por esta APMC seja visto como de credibilidade, por conta do incentivo ao autodesenvolvimento dos participantes em suas atividades. O estudo conclui que estes aspectos se mostram positivos para a criação de um ambiente colaborativo, no qual os esforços existentes são convergidos para a concretização dos resultados pretendidos pela associação.

**Palavras-chave:** Autoconhecimento, Trabalho em Equipe, APMC.

## ABSTRACT

Although it is widely known in the business environment, the coaching process is still little known on other fronts of action that are alien to this context, among them, that of education.

<sup>1</sup> E-mail: kmedeiros200479@gmail.com

<sup>2</sup> E-mail: manoel.marreiros@gmail.com

<sup>3</sup> E-mail: antoniouchoa@ufam.edu.br

This study aims to demonstrate the possibility of using coaching in an Association of Parents and Teachers and Community (APMC) belonging to a school in the North Zone of Manaus. The work is justified to the fact when applied in collegiate associations can make its members demonstrate a more collaborative and focused behavior in achieving results. With regard to methodological procedures, the study was based on bibliographical and exploratory research, in addition to the case study and the application of a questionnaire with a semi-structured questionnaire, which was applied to 11 participants in the collegiate association analyzed in this study. The results pointed out the existence of some aspects congruent to the coaching process, which are performed empirically. This means that the work developed by this APMC is seen as credible, due to the incentive for the self-development and self-reflection of the participants in their activities. The study concludes that these aspects are positive for the creation of a collaborative environment, in which the existing efforts are converged towards the achievement of the results intended by the association.

**Keywords:** Self-knowledge, Teamwork, APMC.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo coaching surgiu na Hungria, mais especificamente em Kocs (vila situada a 65km da capital Budapeste), que era caminho de passagem de carruagens. Estas eram chamadas de coches e na ocasião, quem conduzia estas carruagens era o cocheiro que além desta atividade, tinha o objetivo de levar os passageiros até seu destino (COGO, 2012). O contexto expressa que o maior objetivo do coaching é conduzir o cliente (coachee) ao estado/ objetivo desejado, assim como faziam os cocheiros (coach). Desta forma, o coaching tem atingido espaços importantes nas empresas pois, a partir de sua metodologia (técnicas e ferramentas) é capaz de traçar o perfil de seus colaboradores e ainda oportunizar, por exemplo: o autoconhecimento, a mudança de hábito, a identificação de crenças e valores, entre outros. Essa busca não é diferente em unidades públicas escolares, como no caso das Associações de Pais, Mestres e Comunitários.

Enfatiza-se que a avaliação do trabalho destas associações se torna mais profícua a partir do momento em que se avalia o patamar de transformações causado pelas informações referentes as ações destes grupos colegiados (SILVA; TENÓRIO, 2009). Noutras palavras, isso significa dizer que a prática das ações coordenadas das associações deve produzir efeitos positivos aos seus respectivos contextos de convivência. No caso específico das Associações de Pais, Mestres e Comunitários, assim como em todas as organizações, um agrupamento de pessoas se irmana em prol do alcance de um objetivo em comum (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011).

O processo de coaching tem sido utilizado para incrementar os resultados tanto em nível individual como também organizacional (AKYÜRTZ; KURT, 2010; BORA et al., 2020). Todavia, a proposta do presente estudo consiste em identificar se em uma Associação de Pais, Mestres e Comunitários há em seu processo de gestão indícios de ferramentas de desenvolvimento humano. A partir desta pesquisa, busca-se expandir a amplitude de alcance do coaching, tendo a sua aplicabilidade pesquisada noutros campos de aplicação. Ainda que a finalidade destas associações não esteja voltada para fins de obtenção de lucro, há um intento que move e justifica a ação de todos os envolvidos neste processo que é a solução dos

problemas existentes. Estas respostas para situações adversas só se tornam possíveis mediante o trabalho das pessoas, que são o recurso mais difícil de ser administrado (NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013; ALBUQUERQUE et al., 2018; SILVA et al., 2019).

O objetivo geral do presente estudo é analisar a utilização do coaching em espaços colegiados a partir da percepção dos integrantes de uma Associação de Pais, Mestres e Comunitários de uma escola estadual da Zona Norte de Manaus. Para o alcance deste intento almejado, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) efetuar uma revisão de literatura sobre a temática do coaching; b) listar as respostas obtidas para cada pergunta que integra o questionário aplicado junto aos respondentes do estudo, e; c) analisar as respostas coletadas à luz do referencial teórico utilizado para embasar a presente construção textual. A expectativa de contribuição com a difusão deste estudo é demonstrar que o coaching é aplicável aos espaços colegiados em que todos possuem a condição necessária para tomar decisões e assumir as responsabilidades advindas destas deliberações (BORGES; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020; OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

Consoante Lukosevicius (2018) e Brei, Vieira e Matos (2014), os estudos científicos para assim serem considerados necessitam estar associados a uma pergunta de pesquisa. Assim, surge a seguinte problemática: De que maneira o coaching pode auxiliar para o fortalecimento da gestão em espaços colegiados?

Prodanov e Freitas (2013) esclarecem que uma hipótese é uma resposta provisória a um problema de pesquisa. Neste sentido, o presente estudo considera que o coaching pode potencializar os integrantes dos espaços colegiados tanto individualmente como também em grupo. O fomento a colaboração e ao trabalho em equipe são benefícios do coaching que se mostram conexos com o que preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), a qual expressa a necessidade da adoção de uma gestão democrática para os espaços escolares sob a égide da participação (BORGES; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

A expectativa de contribuição com este estudo está firmada na ideia de que, ainda que de forma empírica, as ferramentas de coaching podem ser aplicadas em outros cenários que são alheios ao cenário empresarial. O desenvolvimento humano pode ser trabalhado em outros contextos organizacionais, como, por exemplo, saúde, educação e em associações colegiadas. Desta maneira, a partir desta construção textual, busca-se promover um novo olhar a respeito da usabilidade das ferramentas de coaching, tendo em vista as associações colegiadas como um de seus objetos de estudo.

O estudo se encontra organizado em cinco partes, a começar por este primeiro trecho de natureza introdutória, o qual faz uma breve contextualização dos temas abordados nesta pesquisa. A segunda parte do artigo traz o escopo conceitual do termo coaching. O terceiro momento do estudo explana os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta construção textual. Na quarta parte do material é explicitada a análise dos resultados coletados junto a 11 participantes do estudo. No último item, constam a conclusão e as referências que se constituíram no alicerce teórico do estudo.

## 2 COACHING: ESCOPO CONCEITUAL E BENEFÍCIOS DO COACHING

Pode-se dizer que o coaching é um processo. Em síntese, processos são formados por partes sequenciadas e ordenadas, as quais ao serem executadas de forma correta, inevitavelmente irão gerar um resultado (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011; SILVA, 2019). No caso específico do coaching, a finalidade do processo é desenvolver pessoas. Este é um processo que se dá através de interações e de técnicas, as quais ao serem praticadas podem

resultar em mudanças positivas para o cliente. Por conseguinte, outras partes interessadas que são próximas ao cliente também se beneficiam destas mudanças positivas, por conta da elevação do nível de confiança e autoestima de quem passa por um processo de coaching (BACHKIROVA; COX; CLUTTERBUCK, 2010).

O coaching é um processo interacionista que ocorre entre dois atores. O primeiro deles é o coach, profissional especializado em determinada área de conhecimento, o qual é detentor das técnicas e dos métodos capazes de fazer com que o seu cliente possa alcançar os seus objetivos almejados. Na outra ponta do processo está o coachee, o qual é o demandante da aplicação das técnicas de coaching. Os motivos que levam um cliente a procurar a ajuda de um coach podem abarcar desde a quebra de crenças limitantes até o anseio de se desenvolver num determinado campo da vida. O enfoque deste desenvolvimento pode ser tanto no contexto pessoal como também no plano profissional. Através da detecção da situação atual, seguida da execução de um plano e das estratégias sugeridas pelo coach, o coachee pode alcançar seus intentos e concomitantemente desenvolver as suas competências (KRAUSZ, 2007).

Pode-se dizer que a visão propiciada pelo processo de coaching é de caráter holístico, o qual traz como efeito desejado um trabalho focalizado no alcance dos propósitos de vida do coachee. Através da aplicação correta das metodologias que são conexas ao processo de coaching, o cliente pode obter um incremento em seu rendimento tanto pessoal como profissional através da potencialização das suas habilidades (BORA et al., 2010). É oportuno mencionar que esta aplicabilidade do processo de coaching não se dá somente no nível individual, mas também pode ocorrer no contexto organizacional. Equipes, departamentos e até mesmo companhias inteiras podem investir em um processo de coaching para obter determinadas metas almejadas (LUSTOSA, 2014).

É conveniente destacar o papel do coach neste processo de desenvolvimento humano. A sua atuação consiste não somente em apoiar, mas também em certas ocasiões neste processo instigar o indivíduo ou grupo de pessoas a se abrirem para novas possibilidades e novos modos de ver e interpretar determinadas situações que aparentemente são adversas, mas carregam consigo um elevado grau de oportunidades de crescimento. Desta maneira, o aprendizado gerado com a adoção destas novas formas de se pensar, as quais se refletem em novos aspectos atitudinais pode facilitar a concretização das metas pretendidas. Isto pode fazer com que no decurso do processo o coachee desenvolva talentos que até então não eram de seu conhecimento. Estas descobertas quando aliadas com a potencialização das habilidades do coachee se mostram como fatores preponderantes para a elevação de sua satisfação e autoestima (BERG; KARLSEN, 2007).

A utilização correta dos processos de coaching pode desencadear em mudanças de *mindset* em quem se mostra disposto a experimentar uma mudança significativa em sua vida. Os estudos de Dweck (2000) e Plaks (2017) apontam que este tipo de alteração produz como resultados uma potencialização na inteligência do *coachee*, bem como o incremento em seus resultados. O processo de coaching agrega muitos melhoramentos durante e ao final das sessões ao coachee, indispensavelmente, quando existe de sua parte o foco e responsabilidade, pois está intimamente ligado ao propósito e ao legado do indivíduo. Na medida que o indivíduo põe em prática os seus talentos, indiretamente está trabalhando em busca de realizar seu propósito e posteriormente entregar seu legado. Desta forma, o coaching atinge seu objetivo quando desperta no colaborador (coachee) a motivação para o trabalho diário superando desafios, dificuldades e erros, atingindo conseqüentemente melhores resultados (NAVARRO, 2013; WOLK, 2013).

Os benefícios do coaching são sinalizados por diversos autores e estes afirmam que o processo proporciona auxílio na solução de situações nas quais o desempenho mostra-se



deficiente ou limitado; melhora baseada nas expectativas, aperfeiçoamento de ações e potencialização de pontos fortes no indivíduo e/ou time e a facilitação no desenvolvimento de determinadas competências que visam a mobilização de pessoas (SALLES et al., 2019). Já para Yates (2014), os benefícios do coaching são: a) identificação de discrepância entre identidades pessoais e profissionais; b) desenvolvimento de autoeficácia; c) utilização de técnicas motivacionais; e d) substituição de Pensamentos Inibidores do Desempenho (PID) por Pensamentos de Elevação do Desempenho (PED).

Dentre as etapas que compõem um processo de coaching, consoante a conceituação presente em Thieleck et al. (2020), pode-se considerar a existência de três etapas:

- Etapa 1 Avaliação do estado atual: nesta fase o coachee explica a sua situação hodierna para o coach, com ênfase para o problema ou objetivo que suscitou a procura por um processo de coaching. Neste momento, torna-se necessária a existência de um compromisso entre coach e coachee com vistas a assegurar que ao final do processo de coaching o objetivo almejado seja obtido de maneira incontestável.

- Etapa 2 Aplicação das técnicas e métodos de coaching: neste estágio, após a identificação do estado atual do coachee em determinado campo da vida, inicia-se a parte prática do processo com o intuito de superar medos, quebrar crenças limitantes e através disso tornar o cliente mais confiante e motivado para alcançar o seu intento pretendido,

- Etapa 3 Exteriorização das habilidades aprendidas: nesta etapa do processo, o coachee já demonstra domínio daquilo que aprendeu, a ponto de aplicar os novos conhecimentos em sua vida. A partir deste momento, a mentalidade do coachee a respeito da vida e de seus problemas muda para uma perspectiva mais diligente, visto que o seu nível de disposição para enfrentar desafios se eleva com o processo de coaching. Aqui o resultado inicialmente traçado no começo do processo tende a ser materializado.

Pode-se dizer que um dos principais aspectos atinentes ao processo de coaching está diretamente ligada com a facilitação de processos no contexto organizacional através do desenvolvimento humano. É acertado reconhecer que a adoção de processos de coaching tanto no que se refere a potencialização de lideranças como também para o crescimento das equipes de trabalho consiste numa estratégia adotada pelas organizações com vistas a atingir níveis mais elevados de performance (GASPAR; PORTÁSIO, 2009). Já no plano pessoal, as técnicas de coaching podem servir para gerar o engajamento e o suporte necessários para que os intentos pretendidos se tornem mais próximos de sua consecução. É oportuno esclarecer que os processos de coaching diferem das terapias, posto que o seu público-alvo é formado por uma população não-clínica (BASTOS, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Deste ponto em diante se descreve o caminho metodológico a ser percorrido durante esta pesquisa científica, com vistas a seguir o rigor exigido para este fim (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012). Tomando como base os métodos adequados e técnicas apropriadas, o pesquisador tem a oportunidade de buscar conhecimentos específicos, soluções e respostas aos fenômenos investigados (FACHIN, 2017). A pesquisa é um mesclado de processo de descoberta e de invenção (MATTAR, 2017).

Define-se que este artigo é científico por ter a finalidade de obtenção de conhecimento específico e estruturado relacionado a um determinado assunto que será resultado de observações e registros relevantes para investigações futuras. É um processo que se realizam reflexões, sistematizações e criticidade com o intuito de proporcionar ao pesquisador e à

sociedade acesso a novas descobertas, assim como, identificação de relações entre os sujeitos e os constructos analisados (PRESTES, 2005).

Para este artigo, foi selecionada a pesquisa de campo (estudo de caso) que proporciona a observação simples dos fatos e fenômenos exatamente como eles ocorrem e aplicação de um questionário semiestruturado. Quanto a sua tipificação, trata-se de uma pesquisa exploratória, visto que o seu enfoque é analisar um assunto pouco explorado como é a aplicabilidade do coaching em associações colegiadas. Também fez-se uso de pesquisa bibliográfica, a qual teve como base materiais que anteriormente já versaram sobre as temáticas de pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013; VERGARA, 2013; YIN, 2015). Para a coleta de dados, adotou-se um questionário com 5 perguntas abertas, elaboradas por meio de um roteiro semiestruturado (PRODANOV FREITAS, 2013). Por conta do cenário de pandemia ocasionado pela enfermidade mundialmente conhecida como Covid-19 (LIMA, 2020), optou-se pela criação de um questionário virtual na ferramenta conhecida como *Google Forms*. O *link* deste formulário de questões foi enviado aos participantes pelo aplicativo WhatsApp (SILVA; MARTINS; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

A população de respondentes do estudo é formada por 11 sujeitos que são integrantes de uma Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC) de uma escola da Zona Norte de Manaus. Para que a identidade dos respondentes fosse preservada, adotou-se para se referir a cada respondente a letra P de participante seguida de um numeral: P1, P2, P3...até o P8. No que se refere a sua abordagem, o presente estudo se enquadra na categoria de pesquisa qualitativa. O principal objeto de análise neste tipo de metodologia é a fala dos entrevistados, através das quais se torna possível descobrir os diferentes aspectos referentes a temática abordada (MINAYO, 2017).

A opção por esta escola dentre inúmeras da rede pública se deu, exclusivamente, pelo critério de acessibilidade que Vergara (2005) afirma estar longe de procedimentos estatísticos, pois trata-se de um critério de seleção da amostra intencional que foi escolhido pela facilidade de acesso a eles. O local de realização das ações descritas na síntese metodológica foi o próprio campo onde o estudo de caso se deu por questões de acesso aos atores envolvidos na investigação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário direcionado para os 11 respondentes do estudo foi composto por 7 perguntas cujo objetivo era analisar a possibilidade de utilização do processo de coaching na APMC aqui investigada. Optou-se por destacar as falas mais representativas dentre as respostas coletadas. É por esse motivo que nem todas as onze respostas foram transcritas na íntegra. Esta decisão foi tomada por dois motivos. O primeiro deles tem a ver com a intenção de destacar os pontos mais conexos com os objetivos de pesquisa já delineados neste estudo. O segundo motivo foi o da organização, tomando este método de exibição de respostas como o padrão adotado para todas as perguntas do questionário. Neste sentido, a primeira pergunta teve como intuito averiguar se os respondentes já foram indagados sobre atividades que gostam ou não de fazer durante o exercício de suas funções na APMC. Percebeu-se um número considerável de respostas “não” a esta questão. Abaixo alguns exemplos referentes as respostas para esta pergunta.

Não (P1).

Sim, no convite para fazer parte da gestão da instituição (P3).

Normalmente isso não acontece de maneira formal. No grupo nós procuramos identificar as aptidões dos membros e assim dedicar esforços nesse sentido. A pessoa que é mais técnica, aquela que é melhor em gestão de pessoas (P4).

Não (P8).

Como é possível verificar, esta questão dialógica da gestão da APMC com seus integrantes no tocante às atividades que gostam ou não gostam de fazer não é algo aplicado a todos os participantes deste grupo colegiado. A fala de P4 clarifica melhor esta questão ao dizer que isto não acontece formalmente. Como é uma atividade que acontece com base na informalidade, pode-se dizer que há notável ausência de profissionalização quanto a sua execução (ROMME, 2016). Convém mencionar que um dos principais aspectos necessários para que a aplicação do processo de coaching seja exitoso, é preciso que aconteça o diálogo constante entre o coach e seu coachee.

A segunda pergunta teve como intuito saber se o trabalho da APMC é realizado com base no alcance de objetivos e, em caso positivo, com a definição de prazos para a sua consecução. Observou-se que a maioria das respostas coletada sinalizou positivamente quanto a esta questão, conforme exemplificado nas falas abaixo.

Sim. Para tudo há um planejamento e metas a serem alcançadas (P1).

Sim, os prazos são cumpridos para que a meta seja realizada (P2).

Sim. Existe um cronograma que deve ser seguido a fim de viabilizar o trabalho (P4).

Consoante os relatos acima em destaque, a APMC tem como pilar de sua atuação a definição de objetivos com prazo seu cumprimento. Na fala de P4 há a menção a existência de um cronograma, o que sugere que o acompanhamento das iniciativas e projetos feitos pela referida associação é acompanhado adequadamente com vistas a garantir o alcance dos resultados. Percebe-se que os integrantes da APMC são cientes de que o trabalho de todos é relevante para que os propósitos assumidos sejam materializados. Isso remete ao estudo de Carvalho (2015), o qual denota que o coaching pode despertar uma mudança de hábito e adoção de técnicas que maximizam a probabilidade de realização dos intentos almejados.

A terceira pergunta teve como intuito saber junto aos respondentes do estudo se nas reuniões internas da APMC já houve algum momento de reflexão a respeito das atitudes tomadas por cada integrante. Com exceção de uma pessoa que afirmou não saber a resposta para esta indagação e outra que afirmou não haver esse tipo de momento, os demais participantes relataram, cada um à sua maneira, que este é item que faz parte das reuniões da referida associação. Abaixo alguns exemplos dos relatos coletados.

Sim. Como sou recém-chegado raros foram estes momentos devido a pandemia (P2).

Sim, não deixa de ser um exercício de autoconhecimento. Em muitas reuniões são debatidas as prioridades e não é incomum nessa visão participativa obter insights pessoais e profissionais (P3).

A reflexão que se faz é de como gerir o dinheiro público em benefício da escola da melhor maneira possível (P9).

Os relatos de P2, P3 e P9 demonstram que nas reuniões internas da APMC existem momentos dedicados para a reflexão. É oportuno destacar a fala de P2, a qual menciona que estes momentos não se tornaram muito comuns em 2020 por conta da pandemia de Covid-19 (LIMA, 2020). Outra resposta relevante é a de P3, a qual diz que a participação na APMC não deixa de ser considerada um exercício de autoconhecimento. Isto se mostra conexo com os estudos de Carvalho (2015) e Marques (2018), os quais assinalam que a reflexão somada com o autoconhecimento e o comprometimento representam importantes sustentáculos do coaching com vistas a fazer com que os coachees consigam perceber o seu potencial e assim conquistar melhores condições de vida.

A quarta pergunta da coleta de dados visou saber dos respondentes se através da participação das conversas o seu autoconhecimento foi ou não colocado em pauta. Para esta indagação, 3 participantes responderam não. Já dentre os outros 6 sujeitos, as respostas exemplificaram exemplos que sinalizaram positivamente para a temática sugerida pela questão.

Sim. Em escolha para aquisição de materiais para a disciplina de Educação Física (P2).

Muitas vezes. Com o passar do tempo aprendi muito o exercício da ponderação, sem descuidar do aprendizado de aspectos técnicos e burocráticos. Está sendo realmente uma excelente jornada trabalhar com a gestão pública em suas múltiplas dimensões (P3).

Já foram feitas observações acerca do autocontrole e do saber ouvir (P9)

É conveniente mencionar a fala de P3, a qual destaca como prática de autoconhecimento o exercício da ponderação. Este respondente considera proveitos a experiência em poder aprender na prática os meandros da gestão pública. Estas respostas podem ser consideradas como uma espécie de autofeedback, cuja essência consiste em fazer uma reflexão sobre si mesmo (MARQUES, 2018). Um dos aspectos positivos quanto a esta pergunta é a consciência dos entrevistados em poder fazer reflexões a respeito de sua atuação enquanto parte integrante de um todo, no caso aqui retratado, a APMC. Isto pode, como ocorreu com 9, suscitar aprendizados relevantes para a performance pessoal de cada um em suas rotinas profissionais.

A quinta indagação direcionada aos participantes do estudo buscou saber se eles acreditam que seus pares se preocupam com o seu desenvolvimento pessoal. Apesar da resposta negativa de dois respondentes que afirmaram não saber como atender a este questionamento, os demais indivíduos acenaram positivamente com a situação sugerida nesta pergunta.

Sim, procuramos sempre nos conhecer e ajudar no que for possível (P3).

Somos uma equipe coesa de uma escola que gostamos muito de pertencer. É natural nos preocuparmos com o bem de todos (P5).

Sim. Formamos uma boa equipe, com os mesmos objetivos. Mas somos antes de tudo colegas de trabalho, portanto, nos preocupamos com o desenvolvimento individual de cada um (P10).

Percebe-se que nas falas acima destacadas o entendimento da pergunta fez com que quase todos os respondentes manifestassem preocupação tanto com o seu desenvolvimento como também o do próximo, o que sugere um espírito colaborativo. Isto é exemplificado no relato de P10, o qual faz questão de afirmar que a APMC é uma equipe formada por pessoas



que se preocupam um com o outro. Já P5 demonstra o sentimento de pertencimento a instituição da qual faz parte, o que faz com que o time de trabalho se mostre coeso. Estas respostas se mostram convergentes com relação a um dos principais objetivos do coaching que é o desenvolvimento humano, seja ele pessoal ou profissional, seja pelo aspecto da potencialização da liderança, de grupos ou de organizações (BACHKIROVA; COX; CLUTTERBUCK, 2010; COGO, 2012; LUSTOSA, 2014). Desta forma, pode-se considerar que este aspecto específico do coaching se mostrou presente nas respostas coletadas junto aos participantes do estudo.

A sexta pergunta do questionário teve como intento conhecer junto aos integrantes da APMC que integram a população deste estudo o impulso propiciado pelo autoconhecimento. Perguntou-se aos respondentes se as conversas reflexivas tiveram como resultado o impulsionamento ou o travamento de cada participante. Com exceção de 2 pessoas que afirmaram não ter percebido nenhuma diferença quanto ao tema questionado, as outras respostas trouxeram relatos interessantes e pertinentes para a análise realizada neste estudo.

A convivência diária com metas, impulsionam a qualquer um a querer fazer mais (P1).

Impulsionaram muito. Nem sempre essa tomada é consciente. Esse aspecto subjetivo tem seu tempo de maturação (P3).

Quando recebemos palavras que nos qualificam nos sentimos impulsionados a seguir em frente (P5).

Me impulsionaram a buscar conhecimento e a ver a partir de pontos de vistas diferentes (P10).

Como é possível observar, a maioria dos participantes sentiu-se impulsionada através tanto da convivência com os colegas de APMC como também com relação as palavras edificantes recebidas. É conveniente destacar, por exemplo, o relato de P1 que reforça o aspecto da convivência em grupo como um fator impulsionador de seu desenvolvimento pessoal. Por sua vez, P5 demonstra gratidão por ter recebido palavras que o levaram a ter um comportamento diligente quanto ao seu desenvolvimento humano. Aqui é possível observar dois aspectos concernentes ao coaching. O primeiro deles é o diálogo, através do qual duas partes estabelecem contato e através da troca de experiências cooperam mutuamente para o seu desenvolvimento (MARQUES, 2018). Já o segundo aspecto está atrelado ao desenvolvimento de equipes consoante Lustosa (2014). Os integrantes do grupo conseguem tomar as ações necessárias para se desenvolver e com isso conseguem viabilizar a construção dos resultados esperados.

A última pergunta desta terceira etapa da coleta de dados foi aplicada com o objetivo de saber se os momentos de reflexão colaboram para a solução de situações cotidianas da APMC. Pode-se dizer que apenas uma pessoa afirmou não haver estes momentos de reflexão desde que começou a participar da associação. Os outros 10 respondentes relataram aspectos positivos quanto a situação sugerida na pergunta a eles dirigida.

Muito, quando se aproveita a oportunidade de mudanças positivas, todos os aspectos pessoais e profissionais acabam melhorando (P2).

Sim, contribui para o relacionamento e desempenho do grupo (P3).

Sim. A troca de conhecimentos e a prática são fundamentais na busca de soluções de situações cotidianas e proporciona maior autonomia para a

APMC (P10).

As falas selecionadas acima demonstram que os participantes entrevistados constatarem a efetividade destes momentos reflexivos para que situações que integram sua rotina sejam solucionadas a contento. Consoante P2, a adoção deste comportamento fez com que mudanças no campo pessoal e profissional fossem oportunizadas. Isto remete aos benefícios do coaching, os quais segundo Salles et al. (2019) abarcam o auxílio no desenvolvimento dos aspectos que carecem de melhoria, bem como a potencialização dos pontos fortes do coachee.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou conhecer a percepção dos integrantes entrevistados sobre a utilização do coaching na sua gestão. Como resultado alcançado, o estudo constatou que na gestão da APMC analisada algumas ferramentas de coaching são aplicadas, ainda que de forma empírica. Destacam-se como elementos positivos a questão do autoconhecimento, dos momentos reflexivos e do desenvolvimento pessoal, os quais contribuem para que aconteça uma mudança no *mindset* dos participantes da referida associação. Pode-se inferir que estes aspectos contribuem para que a administração da APMC da escola estadual da zona norte de Manaus que constitui o ambiente de estudo da presente pesquisa seja percebida como eficiente e de credibilidade.

O objetivo do presente estudo se consistiu em compreender de que maneira o coaching auxilia a gestão da Associação de Pais, Mestres e Comunitários de uma escola situada na Zona Norte de Manaus. Dentre os resultados alcançados com a prática da pesquisa, destaca-se nos relatos coletados que há um espírito colaborativo entre os integrantes da APMC, o qual por sua vez corrobora para a existência de uma relação dialógica, a qual contribui para a evolução profissional dos participantes do estudo.

O convívio em grupo e os aprendizados compartilhados fazem com que os associados se sintam impulsionados em desempenhar um trabalho profícuo para alcançar os resultados propostos pela APMC. Há uma nítida noção de pertencimento a escola estadual da Zona Norte de Manaus, a qual faz com que os integrantes da associação se mantenham engajados para trabalhar em prol de sua instituição escolar. Apesar da existência de alguns pontos na gestão da APMC que carecem de reforço, percebe-se que há um notável senso de organização e planejamento da referida organização quanto a sua gestão. As poucas opiniões que divergiram da maioria podem ser consideradas opiniões pessoais resultantes do livre arbítrio do qual cada um é cômico de como utilizar da melhor maneira. Assim, o estudo conclui que as ferramentas de coaching aplicadas em agrupamentos colegiados pode ser um elemento propulsor capaz de gerar resultados positivos através do desenvolvimento pessoal de cada indivíduo inserido no processo.

A contribuição do presente estudo para a sociedade reside no fato de que costumeiramente a aplicabilidade das ferramentas de coaching são atreladas a processos de desenvolvimento organizacional, mas restritas ao ambiente corporativo. Ainda que em alguns aspectos existam tópicos detectados na gestão da APMC analisada neste estudo que suscitam melhorias, o presente estudo demonstrou que a administração deste grupo colegiado utiliza algumas ferramentas de coaching em suas ações, as quais tem feito com que as ações da APMC sejam consideradas como corretas e de credibilidade. Assim como foi detectado no decurso desta pesquisa, as ferramentas de coaching podem ser aplicadas a outros setores específicos no campo educacional. O fato de as escolas não serem em sua gênese ambientes empresariais não representa um óbice para a aplicabilidade do coaching. Assim como as companhias, as

instituições escolares também são formadas por pessoas: através do desenvolvimento delas, barreiras podem ser desbloqueadas, pontos de melhoria podem ser aprimorados e, por conseguinte, os resultados institucionais tendem a ser potencializados.

A convergência de visões em torno de um mesmo objetivo e os momentos reflexivos são os sustentáculos necessários para que as equipes de trabalho atuantes no setor público consigam entregar para o cidadão um nível de serviço mais voltado para a qualidade e a eficiência. Percebeu-se que a maioria dos entrevistados emprega de forma involuntária alguns itens relacionados aos conceitos básicos de coaching. Sugere-se a realização de um conjunto de oficinas, palestras on-line e cursos de extensão com vistas ao ensino tanto do conceito como das ferramentas de coaching e suas aplicabilidades no serviço público, tanto para a população da APMC analisada neste estudo como também outras organizações colegiadas cuja atuação é no campo educacional.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa semelhante a esta que foi desenvolvida no presente estudo em uma repartição municipal ou estadual na cidade de Manaus. Neste estudo, buscou-se avaliar de que maneira as ferramentas de coaching podem auxiliar uma Associação de Pais, Mestres e Comunitários nos assuntos atinentes a sua gestão de pessoas.

### REFERÊNCIAS

AKYÜZ, H.I.; KURT, M. Effect of teacher's coaching in online discussion forums on student's perceived self-efficacy for the educational software development. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.9, p.633-637, 2010.

ALBUQUERQUE, A.S. et al. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). **Review of Research**, v.7, n.9. p.1-13, 2018.

BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2010.

BASTOS, R.D.M. **Coaching em Medicina Dentária**. Dissertação (Mestrado em Medicina Dentária). Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.

BERG, M.E.; KARLSEN, J.T. Mental models in Project management coaching. **Engineering Management Journal**, v.19, n.3, p.31-41, 2007.

BORA, R. et al. Life coaching for mental health recovery: the emerging practice of recovery coaching. **Advances in Psychiatric Treatment**, v.16, p.459-467, 2010.

BORGES, N.S.C.S.; SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gestão participativa e padronização em espaços pedagógicos: percepção dos integrantes de uma instituição de educação profissional e tecnológica. **Interfaces da Educação**, v.11, n.32, p. 79 – 105, 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases de Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996.

BREI, V. A.; VIEIRA, V. A.; MATOS, C. A. Meta-análise em Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n.2, p.84-97, 2014.

CARVALHO, D. A. Coaching como ferramenta de mudança comportamental de servidores na gestão pública. In: X ENCONTRO NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Anais...** Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, 10 e 11 de dezembro de 2015.



- DWECK, C. S. **Self-theories**: Their role in motivation, personality, and development. New York, NY: Psychology Press, 2000.
- COGO, P.S. Coaching acadêmico, um novo processo de apoio e desenvolvimento das competências escolares. **Negócios e Talentos**, v.9, p.18 – 31, 2012.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GASPAR, D.J.; PORTÁSIO, R.M. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.8, n.18, p. 17 – 41, 2009.
- KRAUSZ, R.R. **Coaching Executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- LIMA, R.C. Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v.30, p. 1 – 10, 2020.
- LUKOSEVICIUS, A. P. Executar é preciso, planejar não é preciso: proposta de *framework* para projetos de pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p.32-65, 2018.
- LUSTOSA, J. **Team e Leader Coaching** – 1ª ed. São Paulo: Ser Mais, 2014.
- MARQUES, J. R. **Professional Self Coaching - PSC**. 1. ed. Goiânia: IBC, 2018.
- MATTAR, J. **Metodologia Científica na Era Digital**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MINAYO, M.S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n.7, p. 1 – 12, 2017.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: IFAM, 2011.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper**, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. et al. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n. 4, p. 640-657, 2013.
- NAVARRO, L. **Autocoaching de carreira & vida**. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- OLIVEIRA, E.S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.9, n.18, p. 1 – 19, 2020.
- PLAKS, J. E. Implicit theories: Assumptions that shape social and moral cognition. **Advances in Experimental Social Psychology**, 56, 259-310, 2017.
- PRESTES, M. L. M. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2005.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.
- ROMME, G. **The quest of professionalism**: the case of management and entrepreneurship. Oxford University Press, 2016.
- SALLES, W. et al. O canto do coaching: uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 36, 2019.



- SILVA, R.O. **Proposta de Autocapacitação para coordenadores de graduação.** Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.
- SILVA, M.L.O.R.; TENÓRIO, R. Avaliação e diversidade. *In*: TENÓRIO, R.; LÔRDELO, J.A. (org.). **Educação básica: contribuições da pós-graduação e da pesquisa.** Salvador: EDUFBA, 2009.
- SILVA, R.O.; MARTINS, P.U.F.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Analysis of WhatsApp as a communicational tool for participative management in pedagogical spaces. **Research, Society and Development**, 9, n.12, p. 1 – 21, 2020.
- SILVA, R. O. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.8, n.17, p.1-13, 2019.
- THIELECKE, J. et al. Clinical and cost-effectiveness of personalized tele-based coaching for farmers, foresters and gardeners to prevent depression: study protocol of an 18-month follow-up pragmatic randomized controlled trial (TEC-A). **Frontiers in Psychiatry**, v.11, p.1-4, 2020.
- VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WOLK, L. **Coaching: A arte de soprar em brasas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- YATES, J. **The career coaching handbook.** New York: Routledge, 2014.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.