

Melhores práticas de coaching em instituições educacionais: perspectiva da tecnologia educacional

Márcio Zenker

Contexto

A época atual caracteriza-se por incertezas, mais do que pela ordem, e desdobra-se em sentimentos cada vez mais comuns de insegurança nas escolhas de rumos. É como se a pessoa estivesse num barco sem clareza de destino.

Outro elemento característico da vida cotidiana é a aceleração do conhecimento, o que gera a dificuldade de estar atualizado.

As ações individuais e grupais parecem insuficientes para alcançar os resultados esperados, trazendo sentimentos de frustração e a percepção de um distanciamento crescente entre o planejamento e a avaliação do próprio trabalho.

Ampliando a análise para contextos sociais mais abrangentes, percebemos as seguintes tendências:

- A cooperação envolvendo o interior e o exterior da organização. Há um crescente desejo e necessidade de inclusão, de conciliar diferenças.
- O crescimento individual como condição da evolução organizacional. Ambos devem crescer paralelamente à satisfação conjunta.
- O uso cada vez mais freqüente e competente de projetos organizacionais, projetos de vida, aprendizagem por projetos e outros. Se há projetos, há sonhos; se há sonhos, evocam-se potenciais.
- A educação continuada e inovadora preparando estudantes para verem o mundo, cada vez mais complexo, diferente da educação tradicional.
- A educação mediada por tecnologia – via internet e via satélite – participa, de modo a cada dia mais intenso, da vida acadêmica.

Na emergência dos cenários descritos, percebe-se que programas de coaching vêm ao encontro dessa realidade em transição, estimulando a reciprocidade entre as pessoas, em situações presenciais, semipresenciais e a distância.

Coaching

A palavra coaching tem origem francesa. Coach significa carruagem, um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro. Por extensão, tem o sentido de guiar pessoas nas suas trajetórias de vida e trabalho.

Coaching, como prática e serviço, exercido de maneira formal ou informal, tem tido demanda crescente por pessoas, grupos e instituições. Será uma forma de apoiar processos, transições, melhorias de performance, decisões mais acertadas na vida e no trabalho?

Observamos a tendência a uma melhor compreensão dessa prática por pessoas, escolas e organizações, com o objetivo de viabilizar e acelerar projetos com menos riscos e maior retorno.

Coacher é a pessoa que possui background e competências para apoiar o processo de crescimento e de conquistas de outra pessoa. Implica uma comunicação, relacionamento e troca em que a clareza de questões facilita o planejamento de ações pertinentes ao contexto e apropriadas ao orientado. Pode ser alguém de dentro da instituição ou um contratado.

Esta prática ocorre formalmente através de sessões individuais ou grupais, com duração de 60 a 90

minutos, periodicidade semanal ou quinzenal e prazo a ser definido no decorrer da travessia. Pode ocorrer, também, de maneira mais espontânea, quando alguém precisa da escuta e da troca de idéias sobre caminhos e conquistas.

Coaching individual, grupal ou coletivo, é um caminho que, na prática, revela talentos, integra pessoas, apóia decisões, gera um ambiente saudável de convivência e aumenta a segurança na conquista de resultados.

A prática de coaching nas instituições

O coaching, na prática, pode ser desenvolvido por vários atores sociais – atores com atitude de orientador ou profissionais especializados.

A seguir, listamos alguns atores em situações de orientação, de guia, de condução desse processo de relacionamento, comunicação e cooperação entre pessoas:

- Um coordenador, professor ou técnico da instituição pode ter a postura de transmissor de informações e conhecimentos. Nesse caso, não está sendo um verdadeiro coacher; passa a sê-lo quando está centrado no outro, em seu potencial, nas suas necessidades e conduz um processo de aprendizagem, levando-o a descobrir, a ter insights e a relacionar a temática com aspectos práticos da vida, promovendo a maturidade.
- Um gestor, nas suas relações com outros gestores, sua equipe ou outros públicos, pode e deve fazer coaching. Quando um gestor está diante de uma ou mais pessoas e uma questão se apresenta como problemática, seu comportamento manifesto e/ou oculto revelará se está ou não praticando coaching. Se tiver uma postura de líder, atento ao(s) outro(s) na condução ativa da busca de respostas, estimulando a participação, dialogando, fazendo várias leituras da situação e estimulando a imaginação na procura de soluções mais produtivas e inovadoras, então essa prática torna-se relevante.
- Um coacher profissional possui experiências, conhecimentos, formação apropriada e sensibilidade para apoiar processos pessoais ou profissionais através de sessões individuais ou grupais. Um de seus principais quesitos é a escuta atenta. Ao fazer isso, percebe na fala do outro a manifestação de suas competências, valores, propósitos e impasses. Faz devolutivas do que percebe tanto nas situações mais espontâneas como nas mais estruturadas, quando aplica ferramentas associadas a autoconhecimento, processos, projetos e planejamento.

Uma situação muito comum ao se buscar coaching é o atendimento individual ou grupal para apoiar escolhas importantes na vida das pessoas. Escolhas relacionadas à carreira, a projetos de vida, de realização de metas e outros podem ser compartilhadas e apoiadas por profissionais competentes em coaching.

Ampliando um pouco mais o campo de aplicação dessa prática e seus benefícios, considere-se que:

- um programa de coaching bem praticado pode melhorar a comunicação interna, ainda que se faça uso das formas tradicionais de comunicação, pelo fato de as pessoas poderem ter consciência do que se passa na instituição. Isso impacta o marketing interno, ou seja, o endomarketing;
- um projeto de coaching concebido como estratégia institucional pode apoiar a formação e o desenvolvimento de redes de aprendizagem – virtual e/ou presencial. Isso significa estimular a cooperação para o aprendizado individual, grupal e coletivo e o apoio mútuo, através de network (intranet, extranet, redes virtuais de aprendizagem, ambiente de colaboração etc.). Isso significa pensar além da sala de aula. Alunos, funcionários e parceiros de trabalho podem se tornar co-participantes de uma proposta com objetivos comuns.

Equipe interdisciplinar apoiando o uso de tecnologias

Uma situação-problema enfrentada por um número grande de organizações é o pouco uso das tecnologias educacionais pelos profissionais da instituição. É freqüente a manifestação de descontentamento dos gestores diante desse fato. O que pouco se questiona é o modo como os profissionais estão sendo orientados para fazer uso da tecnologia no contexto do ensino-aprendizagem para as situações presenciais, semipresenciais e a distância. Em geral, o foco está no uso de recursos e procedimentos de um aplicativo. É menos comum o uso de estratégias, em geral, oficinas, em que os líderes multiplicadores descobrem formas individuais e grupais de uso dos aplicativos na criação de formas de incentivar o aprendizado de suas equipes. A informação apresentada em palestras e cursos não basta; uma orientação adequada, passo a passo, centrada na criatividade e nas competências dos envolvidos para uso inteligente do recurso tem maior probabilidade de funcionar.

Como lidar com esse problema fazendo uso da prática de coaching?

Líderes, gestores, profissionais das ciências da informação (biblioteconomia) e da informática podem criar em suas instituições programas de coaching orientados para o desenvolvimento de talentos, de equipes etc.

As linhas de atuação desse programa podem contemplar, por exemplo, projetos de Formação e Desenvolvimento de Líderes, Humanização no Trabalho, Tecnologias e outros.

Qual o perfil de competências do grupo gestor?

Dentre os conhecimentos necessários ao exercício desse grupo interdisciplinar nesses programas de coaching, podem ser citados:

- competências interpessoais e de comunicação;
- noções básicas sobre Gestão de Projetos;
- competências para trabalhar em equipe interdisciplinar e apoiar líderes em trabalhos que utilizem, por exemplo, a metodologia por projetos e a possibilidade de trabalhar a transdisciplinaridade;
- necessidade de saber o que está acontecendo na sociedade, no mercado, nas organizações quanto às ferramentas da tecnologia da informação e comunicação aplicadas à educação: webfólio, webquest, webgincana, blogs e muitos outros recursos que propiciam trabalhos colaborativos, presencialmente ou a distância.

Coaching em ambientes tecnológicos Aqui estão algumas linhas de pesquisa e desenvolvimento que podem e devem ser apoiadas por programas de coaching.

Pesquisa na internet

O papel que vem sendo atribuído ao educador, de mediador da aprendizagem, coloca a escola como responsável pelo ensinamento, fomento e instalação da atitude investigativa do aluno, que deixa de ser um mero receptor de conteúdos. Na complexa inter-relação professor-aprendizagem-aluno, a escola tem orientado as chamadas buscas eletrônicas? Solicita trabalhos que requeiram o tratamento das informações? Como ela avalia o resultado pedagógico do uso da internet? Alguns professores sabem fazer uso educacional dos meios eletrônicos, outros não. Muitos programas de desenvolvimento de professores focam a utilização dos recursos e procedimentos de um determinado software, por exemplo, mas pouco mobilizam o professor no uso pedagógico da tecnologia. A consequência é o prejuízo no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Webquest

Webquest é um modelo extremamente simples e rico para dimensionar usos educacionais da web, com fundamento em aprendizagem cooperativa e processos investigativos na construção do saber. Meio mais estruturado de pesquisa e de tratamento da informação, foi proposto por Bernie Dodge em 1995 e, hoje, já conta com mais de 10 mil páginas na web, com propostas de educadores de diversas partes do mundo (EUA, Canadá, Islândia, Austrália, Portugal, Brasil, Holanda, entre outros).

A metodologia webquest pode ajudar o educador a alcançar objetivos educacionais tais como: modernizar modos de fazer educação, garantir acesso a informações autênticas e atualizadas, promover aprendizagem cooperativa, desenvolver habilidades cognitivas, transformar informações ativamente, incentivar a criatividade, favorecer o trabalho de autoria dos professores e o compartilhar de saberes pedagógicos, entre outros.

Redes virtuais de aprendizagem

Redes de aprendizagem dizem respeito a grupos de pessoas que utilizam as redes de comunicação mediadas por computador: correio eletrônico, bulletin boards, sistemas de conferência por computador e a própria internet. É uma forma de aprendizagem que dispensa a presença das pessoas em lugar e tempo determinados.

Segundo Harasim, em *Redes de aprendizagem* (2005, p. 21),

o uso das redes nos níveis fundamental, médio e superior cria novas opções, que transformam as relações e os resultados do ensino e aprendizagem. Essas redes vêm gerando respostas entusiásticas de educadores e estudantes, que acham que as tecnologias de rede podem melhorar os meios tradicionais de ensino e aprendizagem e abrir oportunidades totalmente novas para a comunicação, a cooperação e a construção do conhecimento.

Dentre as comunidades virtuais que permitem entrar em contato com pessoas que também compartilham dos mesmos objetivos, destacam-se as listas de discussão, blogs e fóruns para educadores.

Webfólio como estratégia de aprendizagem e avaliação

Fernando Hernandez, no livro *Cultura visual, mudanças educativas e projetos de trabalho*, define portfólio como “um continente de diferentes tipos de documentos”, que podem ser anotações pessoais, experiências de aula, trabalhos pontuais, conexões com outros temas (fora da escola), representações visuais, dentre outros.

Para este autor (2000, p. 166), tais documentos devem proporcionar as “evidências de conhecimentos que foram sendo construídos, as estratégias utilizadas para aprender e a disposição de quem o elabora para continuar aprendendo”.

A concepção do webfólio envolve planejamento, organização e atualização das produções em um período de tempo. Deve conter não apenas as produções finais dos alunos, mas todo o caminho percorrido.

O webfólio é um portfólio eletrônico, disponibilizado por meio da internet. Pode ser utilizado tanto em educação presencial quanto virtual.

Educação a Distância – EaD

Coaching em EaD implica a criação e implementação de um programa institucional orientado para os diversos públicos envolvidos no processo de aprendizagem: gestores, profissionais de tecnologia da informação e comunicação, do laboratório multimídia, do estúdio de TV, técnicos, coordenadores, pedagogos, professores, alunos e outros. Recomenda-se que esse programa tenha três dimensões:

tecnológica, pedagógica e de gestão.

Um ponto de partida para a criação do programa é entender a época atual e suas implicações na educação. A geração internet é uma realidade. As ferramentas eletrônicas incentivam cada vez mais a comunicação virtual entre pessoas e, como consequência, o relacionamento e a socialização. As aulas expositivas presenciais, semipresenciais e a distância estão sendo substituídas, cada vez mais, pelas atividades em grupo. Os alunos são incentivados a saberem pesquisar na internet e in loco, partindo de situações-problema e buscando encaminhamentos e soluções através da metodologia por projetos. Tudo isso requer estratégias de mudanças para a implementação gradual de novos valores, conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos apropriados aos novos tempos. Além disso, programas institucionais de coaching devem estar alinhados com o projeto de desenvolvimento institucional, em especial com os projetos pedagógicos.

Para melhor entendimento do processo de mudança na instituição – da educação tradicional para novas formas de atuar em educação –, faremos uso de referências figurativas.

As figuras que se seguem fazem parte de um trabalho apresentado no IV Seminário Internacional do Project Management Institute (PMI), ocorrido em São Paulo e intitulado Como utilizar instrumentos facilitadores na condução de mudanças – uma contribuição para a maturidade em gerenciamento de projetos. Essas figuras fazem parte do livro *Managing Transitions: Making the Most of Change*, de William Bridges.

A Figura A mostra a necessidade de saída do ambiente familiar para o ingresso em novas situações. Sair do terreno conhecido, muitas vezes, é percebido e sentido como perda, e ingressar no desconhecido pode gerar insegurança. No início de um processo de transição, há predominância de sentimentos de perda em relação aos de ganho frente ao novo. Uma terceira zona, chamada neutra, cresce no decorrer da transição. Projetos, programas e/ou campanhas podem ser posicionados nessa zona, permitindo que haja um progresso gradual de evolução do antigo para o novo. Um programa de coaching concebido, desenvolvido, aplicado, acompanhado e avaliado no espaço e no tempo da zona neutra busca a resolução de dois grandes desafios: desprendimento das antigas formas de fazer as coisas para a apropriação de novas formas de atuar.

A Figura B mostra que uma transição implica a visão da situação atual, da situação projetada e de trajetórias para sustentar sua evolução. Em outras palavras: onde estamos? Para onde vamos? Como chegaremos lá? Requer a quebra de padrões já consolidados para a construção de formas mais flexíveis de organização e gestão, como, por exemplo, projetos tecnológicos, pedagógicos e de gestão articulados de forma integrada e realizados simultaneamente. A forma final resultante dessa transição será diferente, exigindo contínuo preparo dos profissionais em novas soluções para novos problemas e desafios.

Ambientes: Teleduc e Moodle

A experiência de comunicação com os alunos através de ambientes tecnológicos implica saber usar as ferramentas disponibilizadas nessas plataformas.

O Teleduc é um ambiente de colaboração que apresenta ferramentas como estrutura do ambiente, dinâmica do curso, agenda, atividades, material de apoio, leituras, perguntas frequentes, parada obrigatória, mural, fóruns de discussão, bate-papo, correio, grupos, perfil, diário de bordo, portfólio, acessos, intermap e os recursos de administração e suporte.

Quanto ao Moodle, é uma plataforma que promove uma pedagogia social construcionista. Possui alguns módulos como tarefa, chat, pesquisa de opinião, fórum, questionário, materiais, pesquisa de

avaliação, trabalho com revisão e outros.

O professor precisa de orientações técnicas, pedagógicas e de gestão para superar os desafios de um bom uso dos recursos na perspectiva de princípios e práticas pedagógicas.

Aulas breeze

A experiência de gravação em estúdio usando o breeze requer orientações técnicas sobre a sincronização de imagens com voz. A presença de um orientador técnico nos primeiros testes facilita a introdução do professor no mundo da aula a distância via internet.

Aulas-satélite

A experiência de ministrar aulas ao vivo requer a orquestragem da aula falada, expressões faciais e corporais, movimentação diante das câmeras, uso de lousa eletrônica nesse mundo em que o tempo é medido em segundos. O uso de satélite para a realização de aulas ao vivo para públicos distribuídos pelo Brasil está em franco crescimento. Isso tem implicações nos papéis do professor e na educação.

Um desafio que estará cada vez mais em pauta nas discussões das entidades educacionais: quais as implicações da televisão digital nas aulas ao vivo e na educação? Estamos ingressando em mundos até agora pouco sonhados.

Novas perspectivas

O desafio da prática do coaching está lançado. As tecnologias da informação e da comunicação estão aí. O talento dos profissionais das instituições pode e deve ser estimulado para a realização de trabalhos de qualidade superior.

Referências bibliográficas

- BORSOI, A. e ZENKER M. Como utilizar instrumentos facilitadores na condução de mudanças – uma contribuição para a maturidade em gerenciamento de projetos. In: IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL DO PMI, dez. 2004, São Paulo. Disponível em: pmisp.org.br/seminario/palestras09.htm. Acesso em 25/5/2006.
- BRIDGES, W. Managing Transitions: Making the Most of Change. 2nd edition. Cambridge, MA: Da Capo Press, 2003.
- HARASIM, L. e outros. Redes de aprendizagem: um guia para ensino e aprendizagem on-line. São Paulo: Editora Senac, 2005.
- HERNANDEZ, F. Cultura visual, mudanças educativas e projetos de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- MARTINS, M. G. e ZENKER, M. Webfólio como estratégia de avaliação e aprendizagem. Revista Direcional Escolas, São Paulo, n. 13, p. 32 – 35, fev. 2006.
- MARTINS, M. G.; ZENKER, M. Redes de colaboração e aprendizagem. Revista Direcional Escolas, São Paulo, n. 12, p. 30 – 33, jan. 2006.
- PORCHÉ, G. e NIEDERER, J. Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ZENKER, M. Pesquisa escolar na internet – metodologia webquest e guia de sites. Revista Direcional Escolas, São Paulo, n. 16, p. 15 – 18, mai. 2006.