

COACHING ACADÊMICO: O PROCESSO DE COACHING NO DESENVOLVIMENTO DO DOCENTE

Tarcísio Mota Alexandre; William Lisboa Ramos

Resumo: *Coaching Acadêmico* apresenta-se como uma metodologia que tem por objetivos o autoconhecimento, análise do ambiente e a realização das mudanças necessárias. O processo de *coaching* coloca o docente como *coachee*, ou seja, ele será o responsável em buscar o alcance dos objetivos, aperfeiçoar-se e transmitir conhecimento aos alunos (*coachees*) em busca da melhoria do processo ensino-aprendizagem. O docente (*coach*) deve desenvolver diversas competências, proporcionar aos alunos diversas formas de aprendizagem e compreender as teorias que envolvem este processo de aprendizagem, seja no campo da pedagogia e psicologia, além da sua área de atuação, aplicando-as de forma a atender a relação da teoria com a prática. O docente deve ser o ator principal na busca de ferramentas que permitam que os alunos desenvolvam sua análise crítica de forma interdisciplinar.

Palavras-chave: *Coaching acadêmico; Autoconhecimento; Papel do professor*

Abstract: *Academic Coaching* is presented as a methodology that aims to self-knowledge, environmental analysis and the implementation of necessary changes. The coaching process puts the teacher as a *coachee*, he will be responsible to seek the achievement of objectives, to improve his skills and impart knowledge to students (*coachees*) seeking to improve the teaching-learning process. The teacher (*coach*) should develop various skills, provide students with various forms of learning and understand the theories surrounding this learning process, whether in the field of pedagogy and psychology, beyond their area of expertise, applying them to meet the relation of theory with practice. The teacher should be the main actor in the search for tools that allow students to develop their critical analysis in an interdisciplinary way.

Keywords: *Academic coaching; Self-knowledge; Teacher's role*

Introdução

A relação entre docente e aluno a cada dia fica mais conflitante. Isso é parte explicado por fatores como o aumento da importância da rentabilidade do negócio em detrimento da qualidade da educação, da velocidade da informação que exige do professor mudanças de postura em sala de aula e na sua relação com o aluno, inclusive no uso de novas ferramentas, nem sempre disponíveis na instituição de ensino devido ao baixo investimento das instituições públicas e privadas em educação, da postura do aluno perante suas responsabilidades e pela falta de foco no que realmente desejam.

Para que essa relação seja eficiente e salutar, surge como importante ferramenta de apoio o *coaching* para desenvolver o processo de ensino-aprendizagem, do docente e consequentemente tornar possível ou menos conflitante a relação docente-aluno.

O presente artigo visa refletir sobre como o *coaching* pode contribuir na mudança de comportamento do professor e aluno, ou seja, como a auto percepção, a motivação, a empatia e a sociabilidade entre professor e aluno contribuem para a qualidade da prática acadêmica. Do professor exige-se a produção do conhecimento, da transmissão do saber, da mediação e aplicação em sala de aula dos procedimentos acadêmicos exigidos para “ensinar” os alunos nas diversas disciplinas, mas também é necessário preparo para atuar como líder e gestor de pessoas.

Conforme informações disponíveis no site da Sociedade Latino Americana de *Coaching* - SLA *Coaching*, pesquisa realizada na Europa apontou que 32% das empresas de pequeno porte já utilizam o processo de *coaching*, com foco no desenvolvimento de líderes e de gestores. Em outra pesquisa realizada por um jornal inglês, 20% das pequenas empresas estão usando a metodologia como parte de sua estratégia de crescimento. Outro estudo internacional aponta que 79% das médias e grandes empresas na Inglaterra relatam o uso de *coaching*. Um estudo da Fortune 500 mostra que empresas que passaram a utilizar o processo de *coaching* como parte do desenvolvimento de seus líderes conseguiu registrar um aumento de 43% na satisfação de seus clientes externos. Além disso, a relação entre clientes internos gerou um nível de satisfação na casa de 38% - esses benefícios foram apurados durante um período de 6 meses de utilização do processo de *coaching*.

Presume-se que por meio do *Coaching* Acadêmico o professor possa dominar os conhecimentos básicos da psicologia, da linguística, da filosofia e mesmo da pedagogia para melhorar a relação com seus alunos em sala de aula e vice-versa. De acordo com a EBCE-Escola Brasileira de *Coaching* Educacional, com o apoio e parceria do INEP - Instituto de Neurolinguística e Psicologia Aplicada, ao se apropriar e internalizar o processo de *Coaching* o Professor se tornará uma pessoa melhor e um profissional de Educação cada vez mais competente e preparado para os desafios tecnológicos, sociais e de desenvolvimento humano presentes nos processos educacionais.

O próprio Ministério da Educação, além de autorizar os cursos de pós-graduação de *Coaching*, reconhece a importância do assunto ao firmar parceria com a Organização dos Estados Ibero-Americanos, para Educação, a Ciência e a Cultura – OEI, para execução do “Projeto de Aprimoramento da Sistemática de Gestão do Ministério da Educação – MEC em seus processos de formulação, implantação e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE”, cuja qualificação dos consultores contratados para executar o projeto exige o conhecimento em *coaching* e *mentoring*.

Embora ainda pouco conhecido da ampla maioria da população, o *coaching* já faz parte da rotina universitária. A ideia é trabalhar as competências pessoais dos estudantes junto com o conhecimento técnico. Desde que implantou o programa de *coaching* no início de 2013, o Centro Universitário Belas Artes, em São Paulo, viu sua taxa média de evasão dos alunos do primeiro semestre cair de 27% para 16% em 2014. Os estudantes contam que chegam aos processos de seleção para emprego melhor preparados e ex-alunos voltam para dar depoimentos sobre como conseguiram acelerar a carreira.

Conceitos sobre *coaching*

O *coaching* consiste em uma relação entre *coach* e *coachee*, na qual geram-se reflexões e ações com foco no aumento de desempenho deste último em função do autoconhecimento, da

análise da própria potencialidade e dos objetivos a serem atingidos. (BITTENCOURT; SILVA; BITENCOURT, 2011, p. 7).

Segundo Silva (2013, p. 23), *coaching* é um processo de condução lógica e cognitiva que identifica o estado atual do indivíduo, e, por meio deste, busca identificar os objetivos e realizações, aonde a pessoa quer chegar, traçando, assim, um caminho em busca destes, desobstruindo os fatores impeditivos para a realização dos objetivos de vida profissional e pessoal.

Coaching	Processo de ajudar os indivíduos na compreensão do que são hoje para o que desejam tornar-se amanhã.
Coach	Responsável pela condução do processo.
Coachee	Indivíduo que passa pelo processo e está sendo beneficiado.

Quadro 1 – Atores do processo de coaching

Fonte: LEITE (2009, p. 61)

Leite (2009, p. 62) define *coaching* como a estratégia para ampliar o nível de autoconsciência, ajudando o cliente a visualizar o futuro desejado e desenvolvendo caminhos para atingir estes resultados significativos. O *coach* tem como uma das funções, por meio das técnicas de *coaching*, fazer com que o *coachee* entre em um processo de auto-avaliação, onde identifique suas necessidades de melhoria, aceite-as e busque formas de atendê-las.

O processo de *coaching* observa alguns elementos importantes para o seu desenvolvimento. O Quadro 2 descreve estes elementos.

Mudança	Implica na busca por algo melhor, uma nova direção e desenvolvimento.
Preocupação	Implica em um desequilíbrio na vida ou incômodo.
Relacionamento	Implica em uma relação de confiança entre <i>coach</i> e <i>coachee</i>
Aprendizado	Implica ajudar o <i>coachee</i> para poder aprender e tornar-se um melhor aprendiz.

Quadro 2 – Elementos importantes do coaching

Fonte: LEITE (2009, p. 62)

O processo de *coaching* traz aos envolvidos mudanças na vida do *coachee*. Ele será instigado a sair da sua “zona de conforto” e isso traz mudança em todos os sentidos para o *coachee*. Este processo tem como um dos principais pontos a relação entre o *coach* e o *coachee*. Esta relação deve ser de inteira confiança e harmonia para que os resultados sejam alcançados conforme o desejo das partes.

A busca pelo aprimoramento tem como foco tornar o *coachee* um profissional ainda melhor, por meio de processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa ou até por iniciativa própria.

Em artigo publicado na Revista HSM (2007) Bernardinho, técnico da seleção brasileira de vôlei, afirma que “[...] o treinamento é a disciplina do dia-a-dia, o processo de preparação, o esforço”. O técnico complementa, afirmando que treinamento é o desenvolvimento de sua capacidade. “Nada do que eu disser a qualquer pessoa vai lhe conferir segurança; não tem “abracadabra”. A única coisa que vai lhe dar segurança é sua preparação”. Por isso, defende Bernardinho, a vontade de se preparar tem de ser maior do que a vontade de vencer.

O docente pode usar a técnica do *Coaching* e do *Mentoring*. Robbins (2005, p. 288) afirma que o mentor oferece aconselhamento e orientação sobre como sobreviver e subir na empresa, além de atuar como uma caixa de ressonância para as ideias que seu protegido tem receio de apresentar ao seu superior imediato. Complementa Robbins (2005, pg. 288):

O mentor ajuda a desenvolver as habilidades de seu liderado. Como conselheiros, oferecem apoio e ajuda para forjar a autoconfiança deles. E como patrocinadores, os mentores intervêm ativamente em prol de seus protegidos, buscando obter para eles atribuições de destaque e usando a política para lhes conseguir promoções e aumentos salariais.

O Quadro 3 a seguir demonstra as competências do *coach* e dos profissionais de hoje, onde percebemos que tais competências se completam e que os profissionais, de uma maneira ou de outra, possuem algumas dessas características ou ao menos as conhecem e sabem da importância para seu desempenho profissional.

Competências do <i>coach</i>	Competências profissionais
VIEIRA	ROBBINS
Comunicação	Assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira
Motivação	Conheça a si mesmo
Planejamento	Comprometa-se com a aprendizagem contínua
Transformação	Busque um equilíbrio entre suas competências específicas e suas competências generalistas
Visão sistêmica	Desenvolva sua vantagem competitiva
Ética e caráter	Desenvolva sua habilidade de comunicação
Flexibilidade e adaptabilidade	Arranje um mentor
Resiliência	Construa e mantenha uma rede de contatos
	Documente suas realizações
	Gerencie sua reputação
	Considere a si mesmo como um produto
	Mantenha suas opções em aberto

Quadro 3 - COMPETÊNCIAS DO COACH e PROFISSIONAIS

Fonte: SILVA (2013, p. 29) *apud* VIEIRA; ROBBINS (2011, p. 462). Elaborado pelos autores

O *coaching* acadêmico

Costa (2008, p. 41) afirma que a docência pode ser definida como ação educativa que se constitui no processo de ensino-aprendizagem, na pesquisa, na gestão de contextos educativos e na perspectiva da gestão democrática.

“o trabalho docente caracteriza-se como processos e práticas de produção cultural, organização, apropriação de conhecimentos e divulgação do que se desenvolvem em espaços educativos escolares, sob determinadas condições históricas. Nesta perspectiva, o docente define-se como um sujeito em ação e interação com o outro (professor/aluno), produtor de saberes científicos para a realidade”. (COSTA, 2008, p. 41)

Para Costa (2008, p. 45), o perfil do docente deve contemplar quatro eixos:

- a) Preparação pedagógica, seus requisitos legais, pessoais e técnicos. Essa preparação vem sendo subestimada pelos docentes atualmente por acreditarem que o conhecimento técnico é o mais importante para a carreira do aluno.
- b) Professor como conceutor e gestor de currículo. O professor tem que ter a ciência de que deve adequar seu mapa mental para a realidade atual. A forma como as aulas devem ser ministradas evoluiu para aplicação de métodos mais dinâmicos onde a participação ativa dos alunos é o foco principal.
- c) Relação professor-aluno e aluno-aluno no processo de aprendizagem. Essa relação tem como mediador o professor, pois é ele que tem a responsabilidade de transformá-las em duradouras e saudáveis.
- d) Domínio da tecnologia educacional. A tecnologia da informação vem transformando a forma de ministrar as aulas. O acesso aos mais diversos tipos de informações, a dinâmica das aulas por meio de equipamentos que facilitam e as tornam mais atrativas e a possibilidade de interação entre professor e aluno, por meio de blogs, e-mail, ambientes virtuais, são algumas das vantagens que o docente tem ao dominar essas tecnologias.

O processo de *coaching* coloca o professor como *coachee*, ou seja, ele será o responsável em buscar o autoconhecimento, suas potencialidades e objetivos a serem atingidos, onde mais do que ninguém, o próprio docente precisa estar ciente de sua condição de aprendiz, assim como da grande responsabilidade que tem em suas mãos com referência ao aluno. A partir desse contexto, a abordagem passa a ser do “Professor *Coaching*”, que basicamente consiste em um profissional que busca sempre melhoria contínua do seu trabalho, a inovação de modelos acadêmicos, revisão de crenças, processos, ferramentas e postura, sem contudo excluir a responsabilidade da instituição de ensino, seja ela qual for. Bitencourt; Silva; Bitencourt (2011, p. 12), afirmam que:

A democratização do ensino superior brasileiro por meio do aumento do número de vagas, diminuição das mensalidades e oferecimento de diversas bolsas de estudo implica na chegada de um novo tipo de estudante no ensino superior: um aluno que muitas vezes não quer estudar, não acredita no próprio potencial e não tem as capacidades básicas de um estudante de graduação.

Para atuar nesse cenário o docente precisa melhorar continuamente desenvolvendo competências no campo da psicologia e pedagogia, além da sua área de formação, aplicando-as de forma sistemática sempre observando a relação de teoria com a prática. Para Silva (2013, p. 29) o docente precisa desenvolver habilidades e competências para lidar com problemas e mediar situações de conflito na busca de uma maior eficiência e excelência no desempenho de seu papel.

Neste sentido, o professor poderá com o *coaching* ser capaz de no âmbito da docência despertar uma visão crítica e social em seus alunos (*coachee*), atribuição esta indispensável a um docente.

Com isso, para Bittencourt; Silva; Bitencourt (2011, p. 2) a metodologia do *Coaching* consiste mais do que em facilitar a aprendizagem e fortalecer as potencialidades do Professor (*coach*)

do que um processo de ensino vertical, além de instigar novas formas de interpretações, novas maneiras de entender e lidar com os eventos (BITTENCOURT; SILVA; BITENCOURT (2011, p. 2).

A proposta possui amparo na psicologia humanista, onde segundo Silva (2013, p. 23).

O *coaching* é baseado essencialmente pelos princípios: visão otimista da natureza humana; a maneira como as pessoas se sentem é uma perspectiva psicológica válida; toda pessoa forma um todo singular; é preferível ter alguma opção que nenhuma; toda pessoa tem escolhas e deseja exercer essa prerrogativa.

Com a adoção do *coaching*, o professor poderá exercer sua função de “mentor” aos seus *coachees* (alunos/liderados) no sentido de mudar as circunstâncias que envolvem sua trajetória acadêmica, e conseqüentemente a própria vida, de forma auto responsável, o que na prática significa que professor e aluno poderão combinar a adoção de pequenas atitudes que vão valorizar a relação entre ambos e profissionalmente suas carreiras fora e dentro da instituição de ensino.

As competências citadas no quadro 3 e quadro 4 a seguir não são limitadas a elas, entretanto os autores frisam que as mesmas, devem ser observadas pelos profissionais que buscam o aprimoramento de seu desempenho.

Percebe-se que as competências do *coach* citadas por Vieira (quadro 3) estão fortemente alinhadas às competências do docente descritas por Perrenoud, Bastos e Júnior e Andrade e Amboni (quadro 4), ou seja, os docentes tem conhecimento dessas competências, já as praticam no seu dia a dia. Entretanto, segundo Silva (2013, p. 30), ao analisar as competências de Perrenoud, constata-se a necessidade de aprimorá-las, principalmente, a administração progressiva da aprendizagem do aluno e o desenvolvimento da própria formação continuada.

Competências do docente		
PERRENOUD, 2000	BASTOS E JÚNIOR, 2009	ANDRADE e AMBONI, 2010
Organizar e dirigir situações de aprendizagem	Organizar e desenvolver situações de aprendizagem	Necessidade de aprimoramento contínuo
Administrar a progressão das aprendizagens	Administrar a progressão das aprendizagens	Conhecimento do conteúdo
Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação	Relação professor-aluno	Reflexão permanente sobre a prática docente
Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho	Comprometimento e envolvimento com a aprendizagem do aluno	Demonstração de utilidade e aplicabilidade do conteúdo
Trabalhar em equipe		Bom relacionamento com os alunos
Participar da administração da instituição		Interdisciplinaridade
Informar e envolver a família		
Utilizar novas tecnologias		

Enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão		
Administrar sua própria formação contínua		

Quadro 4 - COMPETÊNCIAS DO DOCENTE

Fonte: BITTENCOURT; SILVA; BITENCOURT (2011, p. 5). Elaborado pelos autores

Os professores devem investir em suas carreiras pensando de uma forma gerencial, ou seja, devem gerenciar sua carreira na docência. O quadro 3 elenca as competências profissionais de Robbins (2011) que sugere algumas ações que devem ser desenvolvidas para fazer um gerenciamento de carreira. Essas competências também alinham-se com as competências do docente onde destacamos o comprometimento com a aprendizagem contínua, a responsabilidade de desenvolvimento da carreira e da habilidade de comunicação.

Silva (2012, p.8) afirma que *coaching* acadêmico apresenta-se como uma metodologia que tem por objetivos o reconhecimento, a análise e a operacionalização de mudanças. Silva (2013, p. 31), afirma ainda que o professor-coach é aquele que assume uma abordagem construtivista perante o processo de ensino e aprendizagem, aplicando uma metodologia dinâmica e inovadora, com aulas expositivas dialogadas e que apoiam e incentivam o aluno a ter uma postura participativa e consciente no processo de aprendizagem.

Principais conceitos correlatos ao *coaching*

Em virtude da proposta do presente trabalho, os assuntos abaixo relacionados não foram abordados em profundidade. Procura-se apenas e tão somente conceituar e explicitar a sua correlação com o *coaching* acadêmico. Também, não são apresentados os processos e técnicas relativos a cada um, mas sim a relação de dependência entre as atividades.

O primeiro conceito está relacionado com a Aprendizagem. Para França (2009, p.97) aprendizagem é a mudança de comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades. Peter Senge menciona que as organizações devem desenvolver o domínio pessoal, modelo mental, ter visão partilhada e aprendizagem em grupo, “disciplinas” fundamentais para o processo de aprendizagem (FRANÇA, 2009, p. 98). Um dos pontos mais importantes para o desenvolvimento do docente é a aprendizagem contínua. O docente não pode se acomodar no seu modelo mental, deve sempre buscar novos métodos e alternativas de aprendizagem.

Outro conceito importante trabalhado no *Coaching* é o de Carreira. Robbins (2011, p. 459) descreve carreira como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo e complementa, afirmando que carreira é qualquer trabalho, remunerado ou não, realizado durante um período de tempo. As experiências adquiridas pelo docente, na sua vida profissional, servem de base para desenvolver a teoria na prática em sala de aula, entretanto apenas isso não garante uma relação ensino-aprendizagem adequada. O desenvolvimento da carreira de docente não deve se limitar a sua experiência profissional fora da faculdade.

Não menos importante está o conceito de Comunicação. Para Robbins (2011, p. 232) nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação tem importância fundamental

para o docente, é com ela que a relação professor-aluno pode tornar-se sociável, entretanto essa comunicação deve ser compreendida. Para isso o docente possui várias ferramentas disponíveis para aperfeiçoar o processo de comunicação junto ao aluno.

Outro conceito que está relacionado a princípio básico do *coaching* Acadêmico é o de Docência. Vieira (2011, p. 136) cita que:

O trabalho docente não é definido mais apenas como atividade em sala de aula, ele agora compreende a gestão da escola no que se refere à dedicação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação. O trabalho docente amplia o seu âmbito de compreensão e, conseqüentemente, as análises a seu respeito tendem a se complexificar.

O exercício da docência não se limita a sala de aula, o docente deve desenvolver atividades que buscam organizar e dirigir situações de aprendizagem e a administração da progressão da aprendizagem conforme cita, no quadro 4, BITTENCOURT; SILVA; BITENCOURT (2011, p. 5).

Além da capacidade técnica e dos valores, o docente precisa trabalhar o conceito de Motivação, pois precisa estar motivado para motivar o aluno no processo de *Coaching*. Maximiano (2006, p. 178) diz que a motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção, intensidade e permanência. A motivação esta intrínseca ao indivíduo, ninguém consegue motivar alguém, o que pode ser feito é que se crie um ambiente propício para que o colaborador se motive. A instituição de ensino pode desenvolver este ambiente adequado e assim “provocar” o comportamento do docente a fim de motivá-lo.

Contudo, ainda que seja um bom profissional, há sempre momentos difíceis. Para isso, o profissional de *Coaching* precisa internalizar o conceito de Resiliência. Segundo Silva (2013, p. 27) cita a resiliência como uma das competências do *coach*. Paula (2014, p.4) menciona que:

Resiliência parte da capacidade que o sujeito tem de utilizar das adversidades à qual foi exposto e valer-se da sua experiência e resistência para cruzar a barreira a ele imposta, com o propósito de promover o seu desenvolvimento e crescimento social e pessoal.

O ambiente acadêmico possui vários atores. São professores, coordenadores, colaboradores, alunos, pais que possuem desejos, objetivos, necessidades das mais variadas. Essa diversidade pode trazer a esse ambiente uma certa tensão, que por sua vez influencia o ambiente da sala de aula. Por isso, o docente deve desenvolver esta capacidade para superar possíveis conflitos, desenvolvendo bom relacionamento com os alunos, uma das competências do docente, conforme Andrae e Amboni (2010). Para Assis (2005):

“Resiliência não é um atributo que nasce com o sujeito, mas sim uma qualidade que nasce da relação da pessoa com o meio em que ela vive; e que pode fortalecê-la para superar as dificuldades e violências vividas. Desta forma, a resiliência pode ser trabalhada e estimulada por qualquer grupo

social ou instituição escolar, comunidades, profissionais, famílias” (PAULA *apud* ASSIS 2005, p.7)

Finalmente, o conceito de Treinamento deve ser trabalhado para desenvolvimento das técnicas em sala de aula e durante os processos de *Coaching*. Para MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 76), treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. A capacitação contínua deve ser definida como meta para o docente contemporâneo. É com base nessa capacitação sistemática que o docente poderá desenvolver seus conhecimentos e habilidades, preparando-se de forma adequada para exercer sua função no processo de ensino-aprendizagem.

Considerações finais

Este artigo teve como finalidade demonstrar a importância do processo de *coaching* no meio acadêmico, por meio de uma pesquisa bibliográfica onde buscou-se conceitos que demonstram os benefícios do *coaching para a atividade acadêmica*.

O *coaching* acadêmico caracteriza-se por uma metodologia de aprendizagem com foco a partir da situação atual e orientada para a mudança, isto porque o *coaching* visa desenvolver o professor-aluno a sempre evoluir e mudar da forma que deseja, buscando sempre o autoconhecimento, aprimoramento de habilidades e desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se a importância que o *coaching* tem para o meio acadêmico, sendo uma ferramenta inovadora que afeta o *status quo* dos entes que compõem o cenário do ensino superior de forma a atender os anseios do mercado.

Buscou-se apresentar neste artigo um breve estudo, análise e reflexão sobre a importância do *coaching* no meio acadêmico. Para aprofundamento do assunto, sugere-se uma pesquisa quantitativa com o objetivo de desenhar o perfil dos docentes na Instituição de Ensino, onde os autores lecionam, e comparar com a percepção dos alunos no que tange as competências necessárias para o professor-coach.

Por fim, ressalta-se que consideramos este artigo como um ensaio, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, fechada, acabada, pronta. Esperamos de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto.

Referências

BITTENCOURT, J.P; SILVA, G.; BITTENCOURT, A. L. ***Coaching para professores: desenvolvimento de competências docentes na área da administração***. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, 2011, Florianópolis, Instituto de gestão e liderança universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

COSTA, J.S. Docência no ensino superior: professor especialista ou professor pesquisador? **Caderno Discente do Instituto Superior de Educação**, Ano 2, n. 2, 2008, Aparecida de Goiânia. Disponível em: <http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/pesquisa/Artigo%20DOC%C3%84NCIA%20>

NO%20ENSINO%20SUPERIOR%20-%20PROFESSOR%20AULISTA%20PESQUISADOR.pdf. Acesso em: 27 de jan. 2015.

EBCE- Escola Brasileira de *Coaching* Educacional.

<http://www.ebce.net.br/itaguai/sessao/7738/formacao-em-coaching-educacional>. Acesso em: 23 de abril. 2015.

FÉRES, L. **A liderança do tipo *coaching***. HSM Management 62 maio-junho 2007.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODINHO, H; CAMBAÚVA, G.F.; MAK, A.P. A Ética aplicada para o sucesso nos Negócios. In: **IX SEMEAD – Seminários em Administração**, 2006, São Paulo. Disponível:http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/436.pdf. Acesso em: 25 jan. 2015.

LEITE, G.C. *Coaching* nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação. **Revista Científica de Administração**, v. 13, n. 13. 2009, Curitiba. Disponível:<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1341513282.PDF>. Acesso em: 23 de jan. 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA – CONSULTOR POR PRODUTO**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=10271&Itemid=. Acesso em: 24 de abril 2015.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Z. **A resiliência no ambiente escolar e o papel do professor**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://www.sobrare.com.br/Uploads/20140609_artigozporaraquelpaula.pdf. Acesso em: 23 de jan. 2015.

PORVIR. Programas de *coaching* chegam a universidades. Disponível em: <http://porvir.org/porfazer/programas-de-coaching-chegam-universidades/20141007>. Acesso em: 23 de abril 2015.

REIS, G. G. Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de *Coaching* de Executivos. In: XXXI ENANPAD - Encontro , 2007, Rio de Janeiro. **Anais do encontro**, 2007. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/17671/13176>. Acesso em: 25 de jan. 2015.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, L. A. **Tecnologias da informação e comunicação - uma releitura de papéis para o professor universitário**. São Paulo: Almedina, 2012.

SILVA, M. *Coaching* para docência do ensino superior: professor-coach, uma proposta, **Revista Trabalho e Sociedade**, Fortaleza, v.1, n.1, p.20-36, jul/dez. 2013.

Disponível:<http://www.ratio.edu.br/dados/trabalhosociedade/primeirarevista/02%20COACHING%20PARA%20DOCÊNCIA%20DO%20ENSINO%20SUPERIOR.pdf>. Acesso em: 25 de jan. 2015.

Sociedade Latino Americana de *Coaching* - SLA *Coaching*. Disponível em: <http://www.slacoaching.com.br/turmas-2/curso-de-coaching-em-tocantins-to>. Acesso em: 23 abril 2015.

VIEIRA, S.R. Docência, gestão e conhecimento: conceitos articuladores do novo perfil do pedagogo instituído pela resolução CNE/CP n. 01/2006. Campinas, 2011; Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/44/art09_44.pdf. Acesso em: 26 de jan. 2015.