

A PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO COACHING COMO PROCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO RS

**Carlos Gustavo Lopes da Silva
Eduardo Ozorio Nunes dos Santos
Eduardo Wegner Vargas
Patrícia Martins Fagundes Cabral
José Carlos da Silva Freitas Junior
Carolina Rocha da Cunha**

Resumo:

O papel de gestão e liderança assume grande importância nas últimas décadas a partir de novas teorias da administração, tendo um foco maior nas pessoas que fazem parte das organizações, evidenciando o uso do processo de Coaching nas empresas para formação e aprimoramento de lideranças, inclusive no serviço público. O presente estudo tem como objetivo analisar sobre a percepção da importância do instrumento de *coaching* na formação de dirigentes municipais de educação do estado do Rio Grande do Sul. Como metodologia de pesquisa se utilizou a pesquisa de Campo, de cunho exploratório, com abordagem quanti-qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário enviado por e-mail para o público-alvo. Como principais resultados observou-se que os municípios que utilizaram o coaching não houve um aprofundamento do processo a fim de que pudesse ter gerado um conceito mais adequado pelos dirigentes e que com isso existe uma necessidade maior de investimentos no instrumento de coaching para formação de líderes e dirigentes nas Secretárias de Educação do RS, além disso foi feita uma correlação entre os IDEBs (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) dos municípios participantes, verificando-se que os que responderam que utilizaram ou pretendem utilizar o coaching como processo de aperfeiçoamento das equipes gestoras tem mais alta mediana desse indicador.

Palavras-chave: Coaching, Serviço Público, Dirigentes Municipais, Educação

1 Introdução

Nas últimas décadas, as teorias da administração vêm passando por grandes mudanças, entre elas a percepção de que as empresas são formadas por pessoas que atuam e se envolvem em atividades para outras pessoas. Dentro desse contexto o papel da gestão assume grande relevância, pois cabe às lideranças ajudar na construção de um clima organizacional equilibrado e que motive a todos no empenho da execução das tarefas e atingimento das metas.

Conforme apontam os autores Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) a liderança possui um papel importante dentro de uma organização contribuindo para que os processos passem a atingir as suas metas em maior eficiência. Dessa forma, uma liderança ativa, que preze por aspectos da inteligência emocional, preconize empatia e tenha diversos canais de comunicação com os colaboradores faz toda a diferença para se desenvolver uma cultura organizacional de trabalho em equipe e colaboração.

De acordo com os variados estilos de liderança que possui na atualidade, cada perfil de líder possui tomadas de decisões contrárias a outros, impactando no desempenho e resultado que seus liderados garantem (GOLEMAN, 2010). Sendo assim, surge o processo de *coaching* como uma ferramenta de grande relevância na formação de líderes mais humanistas, bem como auxiliar os colaboradores na superação de dificuldades no âmbito de suas tarefas e no relacionamento interpessoal dentro da empresa.

Na área corporativa privada, temos visto muitas ações que envolvem os processos de Coaching, ajudando as empresas na formação de gestores e líderes, no entanto, no serviço público no Brasil o uso do *coaching* necessita de um maior investimento por parte do Estado, a fim de propiciar treinamentos e formações de seus gestores e dirigentes setoriais. Oliveira e Luz (2022) apontam que o serviço público é um campo fértil para pesquisas e de grande valia para o aprimoramento da máquina pública e desenvolvimento de servidores.

Nessa realidade, o presente estudo tem como premissa analisar a percepção dos dirigentes municipais de educação do Rio Grande do Sul sobre a importância do instrumento de *coaching* no desenvolvimento de líderes, para que se responda a seguinte questão: Qual a importância do instrumento de *coaching* na formação de dirigentes municipais de educação do RS?

A metodologia utilizada neste estudo foi uma pesquisa de Campo, de cunho exploratório, com abordagem quanti-qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário com 3 perguntas fechadas e 1 uma aberta, enviado por e-mail para o público-alvo, formado de gestores de educação das Secretarias da Educação dos municípios do Rio Grande do Sul.

A partir dos municípios que responderam ao questionário, buscou-se indicadores da Educação, como forma de posicionar o entrevistado em um ranking de desempenho das políticas educacionais. Optou-se pela utilização do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) que reúne - em um só indicador - os resultados do fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações dos alunos. O índice varia de 0 a 10 e é divulgado pelo Ministério da Educação. Com esse indicador, pode-se avaliar qual a condição da Educação nos municípios que já utilizaram ou querem utilizar o processo *coaching* (mesmo que não tenha sido estudado o vínculo entre o uso da ferramenta e o resultado do indicador), como forma de verificar se há semelhanças entre os municípios que colocam o *coaching* na pauta das Secretarias Municipais de Educação

No processo metodológico da pesquisa de campo, o investigador deve construir uma fundamentação teórica seguida por referências que justifiquem as teorias, e transmitir os dados coletados de forma acessível e esclarecedor a todos (MARTINS, 2018).

O presente estudo é organizado primeiramente com o referencial teórico para embasar a pesquisa, apresentando conceituação de *coaching* e, na sequência, como o processo de *coaching* ocorre na administração pública. Após é feita uma análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo e se discute sobre os principais pontos encontrados na busca por responder a questão de pesquisa.

2 Referencial Teórico

Vamos agora nos aprofundar no conceito de *coaching* e sua contribuição na área de gestão, e na sequência compreendermos sobre a atuação do *coach* na administração pública e seus impactos positivos.

2.1 Conceito de Coaching

O *coaching* é considerado um processo de desenvolvimento humano, focado na melhoria de habilidades e competências para visualizar melhor sua realidade e contexto, objetivando o alcance de metas pessoais e profissionais. Sendo assim, é um processo com começo, meio e fim definido entre o *coach* (profissional que conduz o processo) e o *coachee* (a pessoa que submete ao processo), que busca por respostas para atingir suas metas rumo a resultados mais eficazes e efetivos (BATISTA; CANÇADO, 2017). Em linhas gerais, o instrumento de *coaching* faz o indivíduo sair do estado atual em direção ao estado desejado, sendo o *coach* o profissional que vai facilitar este processo e o *coachee* é a pessoa que vai se submeter esse processo.

Esse conceito é ratificado por Fabossi (2013, p. 312) quando explica que

Coaching é a atividade que ajuda as pessoas a atingirem resultados extraordinários por meio de um processo que evoca, promove e encoraja o desenvolvimento de competências e comportamentos para o atingimento de metas específicas, com foco em ação, resultado e melhoria contínua.

A atuação do *coaching* acontece sobre o comportamento do indivíduo, hábitos, motivações e ações, sendo que os resultados sempre se ligam aos comportamentos que as pessoas têm no seu cotidiano, portanto, esse instrumento atua em situações do presente, procurando ajudar a pessoa a modificar comportamentos para que se atinja o estado desejado no futuro.

Podemos compreender que o *coaching* possui técnicas próprias e tem atuação por meio de estratégias personalizadas e implementadas pelo indivíduo, o *coachee*, visando um estado desejado, isto é, o objetivo é definido pelo próprio *coachee* com o auxílio do *coach* (GOLDSMITH; LYONS, 2012). Outro ponto relevante nesse contexto é compreender que o *coach* e *coachee* são posições situacionais e não absolutas, pois uma pessoa pode assumir em um determinado momento como *coach* e em outro momento como *coachee*. Underhill, Mc Anally e Koriath (2010) apontam que os *coaches* são facilitadores na condução de líderes e/ou gestores, do lugar onde se encontram para o lugar que pretendem chegar, além disso esses

líderes podem adquirir competência e experiência para ajudar seus colaboradores em dificuldades no trabalho e na gestão do desempenho, desenvolvendo assim habilidades de *coaching*.

Por tudo isso, esse processo tem grande relevância na área corporativa, auxiliando no aprimoramento da gestão e facilitando a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado, melhorando o desempenho na cultura da empresa.

Um estudo realizado por Melo, Machado e Matos (2014), onde avaliaram a influência do *coaching* no desenvolvimento de competências emocionais e habilidades de gestão em uma empresa, evidenciaram em seus resultados da pesquisa melhoria dos padrões de cognição, emocionais, bem como comportamentais.

Brose, Dahrouge e Rosa (2021) afirmam que o *coaching* tem um papel importante para desenvolver a capacidade de liderança, melhorando o trabalho em equipe, com o alinhamento de metas do colaborador e qualidade de vida para quem se envolve nesse processo.

O processo de *coaching* ainda ajuda no autoconhecimento do indivíduo, ajudando na sua construção de crenças empoderadas, aliadas a um mindset de crescimento, contribuído de modo geral com toda organização, onde o colaborador atua, assim como sua vida pessoal (OLIVEIRA; LUZ, 2022).

2.2 Coaching na administração pública

Diante do exposto até o momento, podemos evidenciar que o *coaching* tem grande potencial também na administração pública, que precisa de muitas mudanças rumo a um maior engajamento dos servidores, trazendo resultados positivos para a sociedade, com o fornecimento de serviços eficientes, eficazes e efetivos.

Mioto (2011) explica que o uso do *coaching* nas organizações públicas tem seus primeiros registros na década de 90 nos Estados Unidos, onde essa implementação ocorreu nas agências federais com o objetivo de formar líderes, e com o tempo passou a ser uma prática amplamente utilizada no aperfeiçoamento dos servidores públicos sêniores, fazendo parte de sua formação na gestão.

No Brasil, a inserção do *coaching* na formação de gestores ocorre nas iniciativas de reforma do Estado com a formação do Especialista em Políticas Públicas e Gestão

Governamental, com o objetivo de aprimoramento da administração pública do executivo federal (MIOTO, 2011).

Complementando essas mudanças e marcando o início da inserção do Coaching na administração pública no Brasil, temos o Decreto nº 1065¹, de 27 de junho de 2017, em que o Governador do Estado do Mato Grosso, institui o Programa de Liderança e *Coaching* no âmbito do Poder Executivo Estadual, direcionando essa formação para os gestores públicos.

A administração pública necessita de alteração na performance que levem a maior engajamento dos servidores e concomitante a esse processo melhores resultados e retorno a sociedade, sendo o *coaching* um processo importante para atingir estes objetivos.

Um ponto importante neste contexto é que tanto em empresas públicas quanto privadas, é necessário monitorar e aplicar manutenções com relação a gestão de pessoas, já que o maior capital que uma empresa organiza, planeja, controla e dirige não é o capital financeiro e sim o capital intelectual, constituído pelas pessoas (SOUZA; NOGUEIRA, 2020).

Avelar, Porto e Junior (2020) afirmam que o investimento na qualidade de vida do servidor público por meio de serviços especializados, como o processo de *coaching*, vai refletir diretamente nos serviços ofertados a sociedade, que irá se beneficiar com um atendimento de qualidade e humanista. Essa é portanto, a expectativa do uso dessa ferramenta no Poder Público.

3 Metodologia

A pesquisa de campo foi feita buscando resultados nas Secretarias Municipais de Educação, ou setor análogo, em todos os municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

Foi utilizado um questionário *on-line* com três perguntas fechadas e uma descritiva, enviado para todos os 497 municípios do Estado, naqueles contatos oficiais cadastrados junto a FAMURS (Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul).

O questionário foi estruturado de forma a coletar informações sobre a percepção do uso de processo de coaching pelos secretários municipais de Educação do RS, procurando delimitar

¹ Disponível em:

<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legislacaotribut.nsf/7c7b6a9347c50f55032569140065ebbf/9c5a1e013c860dc98425814d00645d1c?OpenDocument>

sobre a utilização, por meio de questões quantitativas e uma questão qualitativa sobre o conceito do processo de coaching, gerando uma análise de conteúdo sobre as respostas coletadas.

O período que a pesquisa de campo aconteceu foi de uma semana, desde o envio, via email, do questionário até o encerramento da pesquisa de campo.

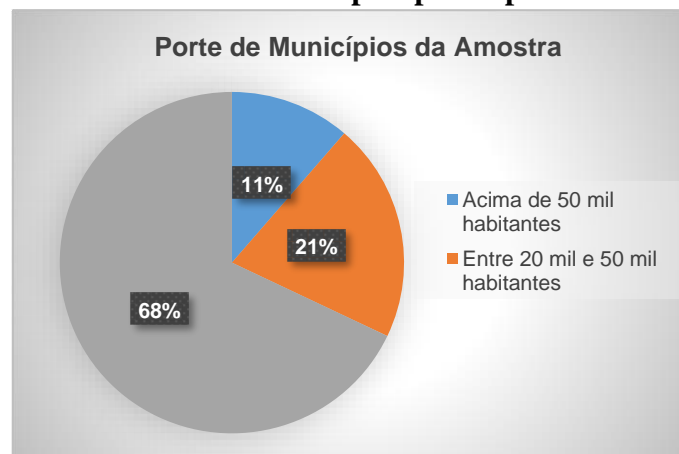
Daqueles municípios que responderam à pesquisa, objetivando uma análise mais integral dos resultados e possíveis associações de dados, pois o público-alvo atuava na gestão da educação nos municípios, foram coletados indicadores nos bancos de dados do IBGE relativos a número de habitantes; taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade; resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos iniciais e anos finais do ensino fundamental da Rede Pública; número de matrículas no Ensino Fundamental; número de matrículas no Ensino Médio; número de docentes no ensino fundamental e no ensino médio.

3.1 Perfil do Público Participante

Participaram da pesquisa 53 municípios, que representa 10,7% dos municípios do Rio Grande do Sul. Juntos, estes perfazem uma população estimada pelo IBGE de 1.648.152 habitantes, ou seja, 14,4% da população total do Rio Grande do Sul.

Os municípios participantes tem o seguinte porte:

Gráfico 1 - Porte dos municípios participantes da amostra



Fonte: os autores.

Essa proporção é semelhante ao que se vê na estratificação dos portes dos municípios do Rio Grande do Sul, que tem 9% dos municípios com mais de 50 mil habitantes, 13% entre 20 mil e 50 mil habitantes, e 78% com menos de 20 mil habitantes (BRASIL, 2021).

3.2 Análise quantitativa dos resultados

A primeira pergunta do questionário enviado é: “Seu município já utilizou em algum momento o *coaching* como instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento de dirigentes?” Pela pesquisa, observou-se que cerca de 1/3 das Administrações Públicas municipais utilizou o processo de *coaching* entre os gestores das secretarias de educação.

Gráfico 2 – Respostas a pergunta “Seu município já utilizou em algum momento o *coaching* como instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento de dirigentes?”

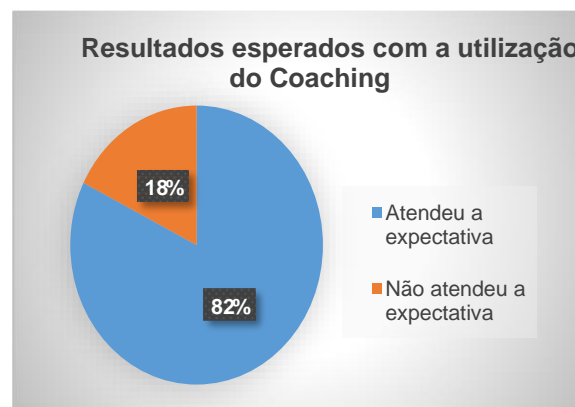


Fonte: os autores.

Por ser processo mais afeto à iniciativa privada, aparentemente pouco conhecido como estratégia do poder público, o resultado surpreendeu, principalmente pela baixa produção de material técnico específico sobre uso de *coaching* em Prefeituras. Da mesma forma, o feedback acerca dos resultados esperado pelos gestores municipais com o instrumento de *coaching* para melhoramento de performance também foi positivo, conforme observamos na resposta do grupo de Secretaria de Educação que utilizaram.

Aqueles que utilizaram *coaching* na formação de dirigentes das secretarias de educação, ao serem questionados se os resultados esperados foram atingidos, demonstraram majoritariamente que o processo atendeu as expectativas², ainda que não seja objeto dessa pesquisa, neste momento, buscar quais eram os objetivos quando da escolha do *coaching* no processo de gestão de lideranças das Prefeituras, bem como não foi observado se o instrumento foi corretamente utilizado.

Gráfico 3 – Respostas a pergunta “Se já utilizou o instrumento de *coaching*, na formação de dirigentes, os resultados esperados foram atingidos?”



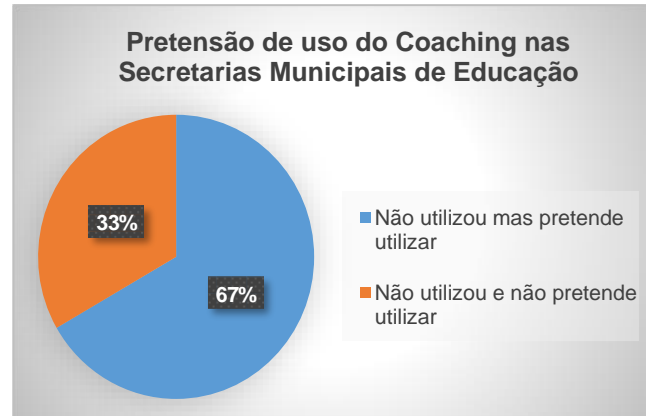
Fonte: os autores.

Essa proporção de respostas é semelhante ao esperado na iniciativa privada, conforme pesquisas elaboradas em empresas³. Da mesma forma, Prefeituras que não utilizam o *coaching* para capacitar as lideranças das secretarias de Educação responderam que têm vontade de utilizar-se da ferramenta:

² A pergunta do formulário foi direcionada apenas aos que responderam ter utilizado Coaching na formação de dirigentes.

³ No estudo Análise dos Resultados do Coaching Executivo: Investigação em Empresa Brasileira Reestruturada, de Monica Lins Ávila Esteves e Fernando Oliveira de Araújo, o índice de aprovação por parte dos investigados é de 86,7% (ESTEVEES, ARAÚJO; 2015)

Gráfico 4 – Respostas a pergunta “Se não utilizou o instrumento de *coaching*, na formação de dirigentes, pretende utilizar no futuro?”



Fonte: os autores.

Com isso, cerca de 1/3 daqueles que não utilizaram *coaching* nas Prefeituras não tem pretensão de utilizar. Esse dado revela que existe, ainda, preconceito com esse processo de formação, vez que é incomum um departamento público recusar processos de qualificação de seus colaboradores.

Analisando o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), indicador que avalia a qualidade do ensino nas escolas públicas, e Taxa de Alfabetização⁴, observamos que as Secretarias de Educação que utilizaram ou que querem utilizar *coaching* na preparação de dirigentes, já estão melhor posicionados em comparação com aqueles que não utilizaram e não querem utilizar a ferramenta.

Tabela 1 - Mediana de Indicadores dos Municípios da Amostra

	Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade	IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental	IDEB – Anos finais do ensino fundamental
<i>Município que já utilizou Coaching</i>	98,30%	6,1	4,6
<i>Município que nunca utilizou Coaching</i>	97,85%	5,7	4,4
<i>Nunca utilizou, mas pretende utilizar Coaching</i>	97,75%	5,9	4,5
<i>Nunca utilizou, e não pretende utilizar Coaching</i>	97,95%	5,25	4,15

Fonte: os autores.

⁴ Os dados do IDEB e Taxa de Alfabetização são de 2019.

Ainda que não se possa ter relação entre o processo de *coaching* com os resultados dos indicadores, verificamos que aqueles municípios em que a qualidade do ensino a partir do IDEB são melhores, tem no horizonte a utilização desta ferramenta, corroborando com o entendimento de que há uma cultura positiva na formação de lideranças, que já reflete nos resultados do ensino. Da mesma forma, o preconceito com a matéria está localizado naqueles municípios com mais baixo IDEB, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais do ensino fundamental da Rede Pública.

3.3 Análise qualitativa dos resultados

Dentre aqueles municípios que já tiveram alguma experiência *coaching* na formação de lideranças, observamos que a resposta à pergunta “o que você entende sobre o instrumento de *coaching* na formação e aperfeiçoamento de gestores e líderes?” mostra que os processos não aprofundaram de forma a gerar um conceito adequado em todos aqueles dirigentes envolvidos no processo.

Das 53 respostas, seis indicaram que, embora tenham afirmado que a Secretaria de Educação tenha utilizado o processo de *coaching*, não conseguiram explicar o assunto. Outras 30 respostas foram superficiais, vinculando o processo como uma capacitação de pessoas, e não como uma formação que exige dos dirigentes participação no processo. Apenas 17 participantes conseguiram, de forma sintética, definir o instrumento:

Quadro 1 - Principais respostas sobre o processo de Coaching

1	Em nosso caso utilizamos esse instrumento na busca da inteligência emocional e entender como podemos controlar nossas emoções no dia a dia da gestão e potencializar nossa ação na resolução de problemas. Esse momento fez com que o grupo tivesse maior autoconhecimento de si, trouxe discussão de suas ações atuais e reflexão sobre nossas ações. O resultado e a mudança de atitude foram visíveis. Lógico que ainda se busca melhorias, mas de modo geral foi muito positivo.
2	É utilizada para desenvolver melhor o potencial que existe em cada um de nós. Essa técnica é pautada em diferentes ciências e práticas que contribuem, tanto para pessoas quanto para empresas, para acelerar o seu desenvolvimento, evolução e conquistar metas e objetivos.
3	Uma ferramenta para desenvolver características e competências necessárias ao exercício da função de gestor/líder. Como forma de potencializar características

	necessárias a esses atores para que o processo de gestão ou de liderança seja eficaz para se obter os melhores resultados.
4	Mostrar para os dirigentes formas diferentes de fazer a sua gestão, ter a compreensão dos seus atos fortalecendo o seu plano de gestão.
5	Instrumentalização pessoal para desenvolvimento próprio e do meio.
6	Um trabalho que visa o desenvolvimento pessoal e profissional, importantíssimo na Educação, onde temos pessoas formando pessoas.
7	Eu entendo que a formação de gestores e líderes educacionais está em constante busca de aperfeiçoamento, sendo que os instrumentos de coaching favoreçam atingir melhores resultados.
8	Entendemos ser de muita importância, pois permite uma autoleitura e compreensão de aspectos importantes de relação entre os envolvidos no processo de produção e trabalho.
9	Toda a forma de formação e qualificação é importante, este instrumento é valido pela forma de ação, devemos cuidar de profissionais buscando fortalecer o mesmo na identificação de seu potencial fortalecendo a personalidade.
10	Auxilia o gestor a entender o perfil de cada liderado e assim, desenvolver seus colaboradores através da identificação dos seus pontos fortes e seus pontos de melhoria, bem como suas limitações, expectativas, medos e anseios.
11	Acredito que possa contribuir para o entendimento do gestor, no sentido da função que ele desempenha, aprimorando e melhorando sua prática.
12	Como uma ferramenta para desenvolver, principalmente, a habilidade da comunicação assertiva, promover um ambiente harmonioso onde todos os envolvidos sintam-se a vontade e estimulados a desenvolverem seu trabalho de forma eficiente e eficaz.
13	Os instrumentos de coaching auxiliam os gestores e líderes a mudar seus pensamentos e atitudes, principalmente na maneira que deseja e a ir na direção que quer, ou seja, o coaching cria consistência, capacita à escolha e produz a mudança, além de revelar o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho. .
14	Um instrumento importante, pois, ao assumir o cargo de dirigente, a complexidade de informações e decisões que esta precisa ter no dia-dia tornam o trabalho difícil e nem sempre exercido da maneira exitosa e por vezes desgostosa, um acompanhamento seria muito interessante.
15	Um treinamento que orienta e estimula o profissional a ser um bom líder, a coordenar com segurança, engajar a equipe, fazer gestão de pessoas sem autoritarismo, dentre outros.
16	Centra-se em ajudar as pessoas a adquirir e a desenvolver um pensamento positivo e otimista de maneira que assim possam alcançar os seus objetivos.
17	Entendo que é de suma importância para a formação de líderes, e assim sabermos como proceder da melhor forma na gestão de pessoas, melhorando a qualidade do serviço prestado e também como manter as inter-relações, evitando conflitos.

Fonte: os autores.

Observamos que, a maioria das respostas não se limita a transferir ao *coach* a responsabilidade pelo sucesso do processo, indicando, inclusive, que dessa interação qualificasse o perfil do dirigente. Ainda, pelos depoimentos, percebemos que há um entendimento dos gestores de que o acompanhamento para formação de lideranças deve ser permanente.

As respostas dos secretários municipais de educação sobre o processo coaching trazem informações bastante significativas, seja no entendimento da aplicação do processo, bem como na especificidade da utilização do processo coaching no setor público (municipal). Alguns aspectos podem ser realçados:

Em primeiro lugar, percebe-se que várias respostas destacaram o processo coaching como importante para o secretário lidar com questões emocionais individuais, no controle de suas emoções, pensamentos e atitudes, no desenvolvimento próprio e criando condições pessoais para a gestão da liderança, como podemos constatar nas seguintes respostas:

“Em nosso caso utilizamos esse instrumento na busca da inteligência emocional e entender como podemos controlar nossas emoções no dia a dia da gestão e potencializar nossa ação na resolução de problemas. Esse momento fez com que o grupo tivesse maior autoconhecimento de si, trouxe discussão de suas ações atuais e reflexão sobre nossas ações. O resultado e a mudança de atitude foram visíveis. Lógico que ainda se busca melhorias, mas de modo geral foi muito positivo.”

“Mostrar para os dirigentes formas diferentes de fazer a sua gestão, ter a compreensão dos seus atos fortalecendo o seu plano de gestão.”

Em segundo lugar, a preocupação com as questões emocionais e comportamentais do grupo (provavelmente, servidores da Educação, como professores e técnicos em geral) também está presente, demonstrando a participação mais ampla na utilização do processo de coaching, não se restringindo apenas aos líderes (secretários), como podemos constatar nas seguintes respostas:

“Um instrumento importante, pois, ao assumir o cargo de dirigente, a complexidade de informações e decisões que esta precisa ter no dia-dia tornam o trabalho difícil e nem sempre exercido da maneira exitosa e por vezes desgostosa, um acompanhamento seria muito interessante.”

“Um treinamento que orienta e estimula o profissional a ser um bom líder, a coordenar com segurança, engajar a equipe, fazer gestão de pessoas sem autoritarismo, dentre outros.”

Em terceiro lugar, há uma ênfase na utilização do coaching como processo de fortalecimento e desenvolvimento profissional, não se restringindo, portanto, às questões emocionais individuais, sugerindo vínculos de determinação entre a satisfação individual e a satisfação profissional, como podemos constatar nas seguintes respostas:

“Centra-se em ajudar as pessoas a adquirir e a desenvolver um pensamento positivo e otimista de maneira que assim possam alcançar os seus objetivos.”

“Os instrumentos de coaching auxiliam os gestores e líderes a mudar seus pensamentos e atitudes, principalmente na maneira que deseja e a ir na direção que quer, ou seja, o coaching cria consistência, capacita à escolha e produz a mudança, além de revelar o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho.”

Em quarto lugar, as respostas apresentadas sugerem que o link entre o processo coaching e a satisfação profissional não se restringe ao controle emocional ou comportamento (individual ou da equipe), visto que vários secretários indicaram haver uma relação entre o processo coaching e o atingimento de melhores resultados (metas e objetivos), como podemos ver nas seguintes respostas:

“Uma ferramenta para desenvolver características e competências necessárias ao exercício da função de gestor/líder. Como forma de potencializar características necessárias a esses atores para que o processo de gestão ou de liderança seja eficaz para se obter os melhores resultados.”

“É utilizada para desenvolver melhor o potencial que existe em cada um de nós. Essa técnica é pautada em diferentes ciências e práticas que contribuem, tanto para pessoas quanto para empresas, para acelerar o seu desenvolvimento, evolução e conquistar metas e objetivos.”

Por fim, em quinto lugar, as respostas indicam que o coaching é visto como um processo importante que contribui para o enfrentamento e superação de complexos problemas e conflitos relacionados à atividade educacional a cargo dos municípios, conforme podemos constatar nas seguintes respostas:

“Entendo que é de suma importância para a formação de líderes, e assim sabermos como proceder da melhor forma na gestão de pessoas, melhorando a qualidade do serviço prestado e também como manter as inter-relações, evitando conflitos.”

“Como uma ferramenta para desenvolver, principalmente, a habilidade da comunicação assertiva, promover um ambiente harmonioso onde todos os envolvidos sintam-se a vontade e estimulados a desenvolverem seu trabalho de forma eficiente e eficaz.”

4 Considerações Finais

O estudo conseguiu levantar resultados importantes sobre como os gestores visualizam e compreendem sobre o processo de coaching para aprimoramento de lideranças. Ainda pode

identificar novos questionamentos a partir dos dados coletados, que deixam aberto para futuras pesquisas nesse contexto.

O número de municípios participantes da pesquisa foi satisfatório para que se pudesse buscar uma resposta para questão de pesquisa do presente estudo, que visava verificar a percepção dos dirigentes municipais de educação sobre a utilização do coaching. Ficou claro pela amostra coletada de municípios, que utilizaram o coaching, não houve um aprofundamento sobre o processo, a fim de ter gerado um conceito mais adequado pelos dirigentes.

Na análise qualitativa do estudo pode-se identificar que das 53 respostas, as que identificaram o uso da ferramenta de coaching pela Secretária de Educação não conseguiram explicar sobre o tema, e uma grande parcela apresentaram respostas superficiais ligando o coaching a capacitação de pessoas. No entanto, apenas 17 participantes definiram de forma sintética o instrumento de coaching.

Foi feita uma correlação entre os IDEBs (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) dos participantes, verificando-se que aqueles que responderam que utilizaram ou pretendem utilizar o *coaching* como processo de aperfeiçoamento das equipes gestoras tem mais alta mediana desse indicador.

Esses resultados demonstram uma necessidade maior de investimento pelas Secretárias de Educação do RS no uso do instrumento de coaching para formação de dirigentes e líderes, bem como um trabalho de conscientização e sensibilização dos gestores sobre o significado do coaching e seus benefícios para as lideranças.

5 Referências Bibliográficas

AVELAR, S. C.; PORTO, L. M. N.; JUNIOR, I. B. S. Coaching como processo para promover a qualidade de vida do servidor. In: 13º CONGEP CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE, Área Gestão de Pessoas, Anais, 2019. Disponível em: <http://congesp2019.rn.gov.br/anais/publiatuais/62.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BATISTA, K.; L. CANÇADO, V. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA A ATUAÇÃO EM COACHING: A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS COACHES NO BRASIL. **REGE Revista de Gestão**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131522>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Projeções da população 2010-

2060. Rio de Janeiro: **IBGE**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama>. Acesso em: 09 jul. 2022.

BROSE, W. D.; DAHROUGE, F. M.; ROSA, J. P. **Coaching Organizacional: um estudo da aplicação prática com lideranças do SESC/SENAC/RS**. In: SEMEAD Seminários de Administração, 24, 2021. Anais. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2021.

FABOSSI, Marcos. **Coração de líder, a essência do líder-coach**. 3ª edição – Viçosa, Minas Gerais, Editora: Aprenda Fácil, 2012.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence. **Coaching: O exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que traz resultados. **Harvard Business Review**, Out. 2010. Disponível em: <https://epage.pub/doc/aula-2-liderana-que-traz-resultados-goleman-354181vg12>. Acesso em: 11, agosto 2022.

MARTINS ABELHA, D.; DA COSTA CARNEIRO, P. C.; DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE, F. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 516–532, 2018. DOI 10.7819/rbgn.v0i0.3949. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=fua&AN=132007125&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 11 ago. 2022.

MARTINS, Everton. **Pesquisa de campo: Como fazer para trabalhos acadêmicos**. 2018. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Mettzer. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-de-campo/>. Acesso em: 5 jul. 2022.

MATO GROSSO. Decreto nº 1.065. de 27 de junho de 2017. Institui o Programa de Liderança e Coaching no âmbito do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legislacaoatribut.nsf/7c7b6a93447c50f55032569140065ebbf/9c5a1e013c860dc98425814d00645d1c?OpenDocument#:~:text=Texto%3A,Estadual%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias>. Acesso em: 05 jul 2022.

MELO, Leonice Holanda Alves de; MACHADO, Diego de Queiroz; MATOS, Fátima Regina Ney. **O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial**. In: SEMEAD Seminários em Administração, 17, 2014. Anais, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

MIOTTO, Maisa. **Coaching no setor público: a aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América**. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (curso de bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades). Universidade de

São Paulo (USP), São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1729/2/Coaching_no_setor_p%C3%BAblico_Mi Otto.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

OLIVEIRA, J. M.; LUZ, C. D. O processo de coaching de performance para uma universidade pública da amazônia: uma perspectiva para o desenvolvimento de gestores e servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Unifamma**, [S. l.], v. 19, n. 2, 2022. Disponível em: <http://revista.famma.br/index.php/revistaunifamma/article/view/27>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SOUZA, M. R.; NOGUEIRA, I. C. S. Os estilos de liderança e as ações de coaching em uma empresa pública da cidade de Goiânia. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n.6, p. 40077-40095, jun. 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/12103/10128> Acesso em: 05 jul 2022 DOI: 10.34117/bjdv6n6-517

UNDERHILL, Brian O.; MC ANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco: Novo Século, 2010.