

COACHING REVERSO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA

SÃO PAULO/SP MAIO/2017

CAROLINA COSTA CAVALCANTI - CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO – CAMPUS VIRTUAL - carolina.cavalcanti@ucb.org.br

EVERSON MÜCKENBERGER - CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO – CAMPUS VIRTUAL - everson@unasp.edu.br

ANDREA FILATRO - CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO – CAMPUS VIRTUAL - andrea.filatro@ucb.org.br

FELIPE TADEU BONSANTO - CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO – CAMPUS VIRTUAL - felipe.bonsanto@unasp.edu.br

Tipo: INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA (IC)

Natureza: RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA

Categoria: MÉTODOS E TECNOLOGIAS

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

Este artigo investiga a adoção do coaching reverso como estratégia para promover o envolvimento de diferentes gerações em um curso de formação de líderes à distância. Os jovens atuaram como coaches em questões tecnológicas para adultos mais velhos e com menor fluência digital. Por outro lado, adultos com maior vivência e experiência na área de liderança atuaram como coaches de jovens iniciantes. Entre os objetivos do curso, esperava-se que os líderes mais experientes e líderes em formação aprendessem a liderar os mais jovens, tema discutido e praticado na unidade intitulada “Liderança relevante para as novas gerações”, o que reforçou a prática e justificou a adoção do coaching reverso no curso. A turma-piloto analisada foi composta por um universo 280 participantes distribuídos em 5 regiões geográficas do país. Por meio da análise de frequência, correlação e comparação de medianas, pôde-se verificar que o coaching reverso está positivamente correlacionado à participação, certificação e desempenho dos cursistas participantes.

Palavras-chave: Coaching reverso; educação corporativa; aprendizagem colaborativa; EAD

1. Introdução e objetivos

O *coaching* reverso é uma metodologia relativamente nova para conduzir ações de educação corporativa e motivar adultos a trocarem conhecimentos e desenvolverem competências de forma colaborativa. Esta metodologia tem sido aplicada para integrar pessoas de diferentes gerações. Por exemplo, jovens atuam como *coaches* em questões tecnológicas para adultos mais velhos e com menor fluência digital. Por outro lado, adultos com maior vivência e experiência em determinada área de conhecimento ou prática atuam como *coaches* de jovens iniciantes.

Este artigo investiga o *coaching* reverso como estratégia para promover o envolvimento de diferentes gerações em um curso de formação de líderes à distância, modalidade que, por natureza, exige um nível mínimo de fluência digital para que os participantes sejam bem-sucedidos. Para verificação da efetividade da metodologia, apresenta-se inicialmente proposta de design instrucional, os recursos tecnológicos empregados e, posteriormente, os resultados alcançados, com o objetivo de verificar a correlação entre o *coaching* reverso e os resultados de participação, certificação e desempenho dos cursistas.

2. Fundamentação teórica

A educação corporativa pode ser definida como um sistema de formação profissional embasado na gestão de pessoas, cujo enfoque é o desenvolvimento do público interno (colaboradores/funcionários) e externo (clientes, familiares, distribuidores, fornecedores, parceiros entre outros). Eboli (2012) indica que a educação corporativa visa desenvolver competências fundamentais para viabilizar as estratégias de negócio da organização, por meio da adoção de um processo de aprendizagem ativa, permanente e vinculada aos propósitos, objetivos e metas estabelecidas. Esta modalidade educacional possui várias semelhanças com a educação regular ou tradicional. Tem sido adotada por empresas, instituições sem fins lucrativos, organizações públicas e privadas que têm por responsabilidade formar pessoas, estimular a disseminação da cultura organizacional e atualizar os conhecimentos de seus colaboradores. O acesso às tecnologias da informação e comunicação abriu novas possibilidades para atender às demandas das organizações. Assim, a educação a distância passou a ser incorporada à educação corporativa com a implantação de cursos e programas que visam desenvolver competências específicas em grupos determinados de pessoas pela aprendizagem individual ou colaborativa (FERREIRA, VALÉRIO e SOUZA, 2010).

A aprendizagem colaborativa está embasada no pressuposto básico de que a

construção coletiva do conhecimento só ocorre a partir da interação social (VYGOSTSKY, 1987). Nos dias atuais, as capacidades de trabalhar em grupo, aprender com o outro e cocriar são fundamentais para que um profissional atue no mercado de trabalho. Este tipo de aprendizagem é valorizada na educação corporativa na medida em que prepara os colaboradores para resolverem problemas e conflitos, os leva a compartilhar e gerar novas ideias, e os estimula a construir saberes de forma coletiva, em rede e em equipes multidisciplinares.

Pensando em criar experiências significativas e duradouras de aprendizagem em contextos de educação corporativa, Jack Welch, CEO da General Electric, introduziu, em 1999, o conceito de mentoria reversa. Na empresa, os novos e jovens funcionários eram escalados para trabalhar em parceria com gerentes ou funcionários mais experientes para ensiná-los a usar a internet. Por outro lado, os colaboradores mais velhos ajudavam os jovens a adquirir conhecimentos e competências que deveriam ser aplicados no ambiente de trabalho (KRAM e HALL, 1996). Outras empresas identificaram que os jovens tinham conhecimentos e competências tecnológicas que poderiam ser compartilhados com funcionários que atuavam na organização há mais tempo e que a experiência de gerentes e executivos poderia ser compartilhada com os jovens colaboradores (BAILY, 2010; HARISSON, 2017). Daí a mentoria reversa, um caminho de mão dupla que fomenta a aprendizagem, passou a ser usada por organizações que estimulam que um relacionamento de longo prazo entre colaboradores de gerações e níveis de conhecimento diferentes seja estabelecido.

Em ambientes ou ações de educação corporativa nos quais não havia tempo para que uma relação de longo prazo fosse estabelecida entre um mentor mais experiente e o mentoriado, passou-se a adotar o chamado *coaching* reverso. Esta é uma estratégia de formação profissional mais pontual, mas que também visa a troca de conhecimentos entre sujeitos com perfis diferentes (ELY et al, 2008). O *coaching* reverso comumente ocorre entre pessoas de gerações diferentes, quando se reconhece que pessoas de idades e características variadas podem se relacionar com o objetivo de aprender, ensinar e até mesmo considerar uma situação levando em consideração o ponto de vista de outros.

A prática da mentoria reversa e *coaching* reverso se tornaram populares na educação corporativa. Em muitos casos, espera-se que jovens profissionais ensinem funcionários mais experientes a usar recursos tecnológicos e a enxergar o mundo a partir de uma visão alinhada com aquilo que as novas gerações pensam e desejam. Por outro lado, presume-se que os mais velhos preparem e orientem os jovens para enfrentar os desafios e dilemas encontrados no ambiente de trabalho, ajudando-os a encontrar

respostas para perguntas complexas como, por exemplo: É possível encontrar equilíbrio entre carreira e vida pessoal? Como enfrentar desafios vividos no mundo profissional e tirar lições das dificuldades? (BAILY, 2010; CHAUDRURI e GHOSH, 2012).

A literatura registra que a adoção de estratégias como a mentoria reversa e o *coaching* reverso apresentam benefícios para colaboradores experientes e jovens. Estas trocas estimulam que uma ponte entre as gerações seja construída, o que propicia o intercâmbio social e cultural, facilitando que o processo de aprendizagem ocorra de forma significativa (CHAUDRURI e GHOSH, 2012; HARISSON, 2017).

3. Contexto investigado

O curso livre de Liderança para Anciãos foi criado para inspirar, motivar e capacitar líderes que atuam ou irão atuar em ambiente eclesial. O objetivo é capacitá-los a exercerem uma liderança efetiva e significativa que impacte de forma positiva a sua comunidade local. A demanda para oferta do curso foi identificada pela Divisão Sul Americana (DSA) de uma organização eclesial que contratou o Campus Virtual do Centro Universitário Adventista de São Paulo (Unasp) para produzir o curso a distância no formato online. Na América Latina, a DSA gere 53 Associações regionais, que por sua vez gerem as igrejas locais distribuídas em todo o continente. Há mais de 50 anos, a DSA oferta cursos de formação para seus colaboradores contratados (com vínculo empregatício) e para membros e líderes voluntários, em diversas áreas, como teologia, saúde, gestão e música. A adesão das Associações para oferta e gestão local é voluntária.

O curso Liderança para Anciãos é uma das primeiras iniciativas que seguem este modelo e que projeta atingir um público de cerca de 20 mil líderes e futuros líderes na América Latina, nos próximos cinco anos, a partir de um piloto realizado no 2º semestre de 2016. Os líderes que compõem o público-alvo do curso são anciãos de igrejas locais de pequeno, médio e grande porte, com formação escolar bastante variada. De toda forma, os anciãos são dirigentes reconhecidos e escolhidos por demonstrarem que possuem aptidões de liderança e terem uma boa reputação na comunidade interna e externa. São convidados pela Associação local a participar do curso ofertado gratuitamente, de forma voluntária, sem obrigatoriedade de aprovação ou penalidade se não for concluído.

A ideia de adotar o *coaching* reverso nesse curso específico emergiu quando a equipe pedagógica formada por profissionais com formação em design instrucional realizou um estudo prévio denominado “Análise Contextual” a fim de entender as demandas de

formação. Inicialmente, a solicitação da DSA era ofertar um curso somente para os líderes que já atuavam como anciãos em espaços eclesiais localizadas em toda a América Latina. Entretanto, a análise contextual indicou que dois desafios deveriam ser transpostos: 1) muitos dos anciãos, especialmente aqueles que vivem em localizações fora dos grandes centros urbanos, não têm familiaridade no uso das tecnologias; 2) em pouco tempo, seria necessário formar novos líderes para assumir as atividades desenvolvidas por anciãos mais experientes.

A partir desta constatação, a equipe pedagógica sugeriu a adoção do *coaching* reverso para ajudar na solução dos dois desafios identificados: o uso das tecnologias pelos líderes mais experientes e a formação de líderes em formação. No entanto, pela dificuldade de assegurar que os líderes aderissem à proposta do *coaching* reverso, definiu-se que os cursistas também poderiam realizar as atividades do curso de forma individual, com igual possibilidade de certificação. Aprovada a proposta, o curso foi produzido.

A turma-piloto analisada neste artigo foi composta por um universo 280 participantes distribuídos em 5 regiões geográficas do país. Os participantes foram inscritos no curso em duplas formadas por um líder experiente na função de ancião e um colega pelo menos 10 anos mais jovem, fluente digitalmente e candidato a assumir a liderança. Cada líder experiente poderia selecionar e indicar um líder mais jovem para participar do curso de forma colaborativa. A criação das duplas não foi realizada de forma aleatória, mas a partir da identificação, por parte do líder experiente, de um jovem que poderia um dia assumir suas funções por ter aptidões para liderança. No período de ambientação, os cursistas foram orientados a trabalhar em duplas nas atividades específicas denominadas “desafios”.

O curso foi lançado com aula magna presencial realizada nas cinco cidades onde o piloto foi implantado. A aula foi ministrada por um dos quatro professores autores do curso. Neste encontro os participantes receberam login e senha de acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), foram apresentados aos tutores que iriam acompanhá-los no ambiente online e receberam informações gerais sobre o curso. A parte a ser cursada no AVA foi organizada em unidades de estudo com duração de uma semana cada. A duração total do piloto foi de 6 semanas e ocorreu entre agosto e setembro de 2016. As unidades de estudos foram organizadas em:

- **Unidade de ambientação**
- **Unidade 1** – Princípios bíblicos de liderança
- **Unidade 2** – Liderança participativa

- **Unidade 3** – Liderança relevante para as novas gerações
- **Unidade 4** – Liderança disciplinadora
- **Unidade de Encerramento**

Em cada unidade de estudo, os participantes acessaram videoaulas inéditas e interativas, gravadas pelos professores, mestres e doutores, nas áreas de teologia e liderança. Além disso, tinham acesso a conteúdos digitais, materiais complementares e atividades que deveriam ser realizadas individualmente ou em duplas. Nos desafios, as duplas foram orientadas a realizar atividades práticas, utilizando para isso o ambiente virtual de aprendizagem MoodleRooms, redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *Linkedin*, e o ambiente real de exercício da liderança. Em alguns desafios, os líderes foram convidados a entrevistar outros líderes e membros de sua igreja local de diversos perfis (jovens/idosos, solteiros/casados etc.), explorar o potencial das redes sociais na liderança para as novas gerações e conhecer experiências vivenciadas por anciãos em outras igrejas.

Os cursistas receberiam certificados depois acessar os materiais do curso e entregar no AVA, em dupla ou individualmente, as atividades referentes aos desafios propostos nas unidades de estudo. Além disso, para emissão do certificado deveriam responder a um questionário de avaliação do curso disponível no AVA. Um encontro de encerramento, previamente agendado, foi realizado nas cinco localidades geográficas participantes do piloto e os líderes puderam compartilhar aspectos positivos e negativos da experiência vivenciada, além de sugerir melhorias para o curso. Muitos daqueles que participaram do encontro de encerramento relataram que não receberam o certificado pois deixaram de participar de algum desafio, mas que acreditavam que a participação no curso, o acesso aos conteúdos e a possibilidade de conhecer a visão de outros líderes, retratada nos fóruns de discussão, tinham sido muito enriquecedores.

4. Metodologia da pesquisa

Para testar a hipótese de que o *coaching* reverso teve impactos significativos na participação, desempenho e aprovação dos participantes no curso, foi feita análise dos dados registrados no AVA. As variáveis utilizadas para a análise foram classificadas em variáveis de contexto e variáveis de resultados, conforme indicado a seguir:

- Variáveis de contexto
 - Perfil - se o participante era um ancião ou um jovem
 - *Coaching* - se o participante estava ou não engajado em uma dupla de *coaching* durante o curso, conforme inicialmente proposto

- Região - região do país em que o participante residia
- Variáveis de resultado
 - Participação/Desempenho - somatório da pontuação acumulada pelo aluno a cada atividade realizada
 - Certificação - se o participante cumpriu os requisitos necessários para obter a certificação do curso

Inicialmente foi feita a análise das distribuições de frequência das variáveis. Em seguida, por meio de análise de correspondência, com teste qui-quadrado, foi investigada a correlação entre as variáveis de contexto e variáveis de resultado. Finalmente, foi comparada a participação/desempenho entre os cursistas que participaram do *coaching* reverso e os que não participaram do *coaching* reverso, por meio do teste de comparação de medianas Mann-Whitney.

5. Resultados e discussão

A partir da análise da distribuição de frequências, foi possível constatar um total de 280 cursistas que efetivamente participaram do curso. Destes, 139 eram líderes experientes (anciãos) e 141 líderes jovens em formação. Em termos de representatividade regional, 27% dos participantes eram da região sul, 13% da região norte, 21% da região sudeste, 18% da região nordeste e 21% da região centro-oeste. A participação/desempenho dos participantes, representada pelo somatório da pontuação obtida nas atividades realizadas, foi bastante diversa (Desvio Padrão = 48,6), variando de 0 a 160 pontos, com a moda em 20 pontos e mediana em 80 pontos. Do total de cursistas que iniciaram o curso, 31% foram certificados e 69% não concluíram o curso. Quanto ao *coaching* reverso, 23% dos participantes atuaram em duplas funcionais, formadas por um líder experiente e um líder em formação, e 77% preferiram não aderir à estratégia. A título de análise para este artigo, a variável participação/desempenho foi categorizada em 4 níveis de pontuação, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição de frequência em categorias de pontuação

Categorias	Freq.	%
Até 30 pontos	84	30
De 31 a 80 pontos	65	23
De 81 a 120 pontos	72	26
Mais de 120 pontos	59	21
Total	280	100

Os dados confirmam a proposta inicial do curso de envolver líderes experientes e jovens de todas as regiões do Brasil. Porém, também é perceptível o alto índice de não conclusão do curso acompanhado de um índice ainda mais alto de participantes que não aderiram à proposta do *coaching* reverso. Além disso, no cruzamento das variáveis de contexto e variáveis de resultado, a única variável de contexto positiva e significativamente correlacionada com as variáveis de resultados foi a variável *coaching*. Os cursistas engajados em duplas de *coaching* reverso não apenas apresentaram um índice maior de certificação no curso (Tabela 2) mas também maior pontuação (Tabela 3).

Tabela 2 – Funcionalidade do *coaching* reverso e certificação no curso

Coaching Reverso	Certificação		Total
	Certificado	Não certificado	
Funcional	100%	0%	100%
Não funcional	10%	90%	100%
% do total de cursistas	31%	69%	100%

(Qui-quadrado = 187,149; $p = 0,000$)

É importante destacar que a totalidade dos cursistas engajados no *coaching* reverso concluíram o curso e foram certificados. Inevitável não levantar a hipótese de que um maior engajamento ao *coaching* reverso poderia aumentar o índice de certificação no curso.

Tabela 3 – Funcionalidade do *coaching* reverso e pontuação no curso

Coaching Reverso	Pontuação				Total
	Até 30	31 a 80	81 a 120	Mais de 120	
Funcional	0%	0%	31%	69%	100%
Não funcional	39%	30%	24%	7%	100%
% do total de cursistas	30%	23%	26%	21%	100%

(Qui-quadrado = 134,640; $p = 0,000$)

Destaca-se que a totalidade dos cursistas engajados no *coaching* reverso obteve pontuação acima da mediana (80 pontos), enquanto 69% dos cursistas não engajados no *coaching* reverso ficaram abaixo. Ainda é relevante constatar que 69% dos cursistas

engajados em *coaching* reverso obtiveram pontuação maior que 120 pontos, ao passo que apenas 7% dos não engajados atingiram o mesmo nível.

Na comparação entre os cursistas engajados e não engajados em duplas de *coaching* reverso constatou-se que a pontuação é significativamente diferente (Mann-Whitney $p = 0,000$). Portanto, o *coaching* reverso não está apenas positivamente associado à permanência, participação/desempenho e aprovação dos cursistas no curso, mas também diferencia a participação/desempenho dos cursistas. Todavia, não foi constatada correlação significativa entre o perfil do aluno, se líder experiente ou líder jovem, e qualquer das variáveis de resultado (Aprovação: Qui-quadrado = 0,192; $p = 0,661$; Pontuação: Qui-quadrado = 0,201; $p = 0,977$). Também não se constatou diferenciação no desempenho individual de líderes experientes e jovens líderes (Mann-Whitney $p = 0,734$).

É importante lembrar que o *coaching* reverso foi empregado visando a superação de eventuais barreiras tecnológicas entre os líderes mais velhos e a redução de um possível desinteresse dos jovens em exercerem liderança de forma voluntária em contextos eclesiais. A não significância da variável Perfil, combinada com a significância da variável *Coaching*, sobre as variáveis de resultados, sugere que tais objetivos foram alcançados, reforçando Harrison (2017), Chaudhuri e Ghosh (2012) e Barraclough (2012), quando afirmam que o *coaching* e mentoring reverso podem trazer benefícios para todos os envolvidos em contextos de educação corporativa.

6. Considerações finais

Este artigo teve por objetivo verificar a correlação entre o *coaching* reverso e os resultados de participação, certificação e desempenho de líderes experientes e líderes em formação que atuam como voluntários em contextos eclesiais e participaram do curso Liderança para Anciãos.

A análise dos resultados demonstrou que as duplas que aderiram ao *coaching* reverso apresentaram um índice maior de certificação no curso e maior pontuação nos desafios realizados. Embora a certificação não fosse o objetivo principal a ser perseguido pelos cursistas, os dados deste trabalho demonstram que o *coaching* reverso está correlacionado à permanência das duplas no curso. Assim, líderes experientes e jovens em formação, trabalhando em parceria a partir do engajamento na estratégia de *coaching* reverso, permaneceram no curso, participaram das atividades mais ativamente, apresentaram melhor desempenho e índice de certificação que os cursistas que trabalharam individualmente nos desafios e demais atividades propostas.

De acordo com os dados analisados na turma piloto, reforça-se a intenção da equipe pedagógica de adotar o *coaching* reverso em turmas regulares que se iniciam a partir de maio de 2017, visando atingir mais de 3 mil líderes, distribuídos em todos os estados brasileiros. Depois de analisar os dados do piloto, a equipe pedagógica também estendeu o período de ambientação do curso para duas semanas, e não uma, a fim de que os tutores tenham tempo suficiente para preparar as duplas de forma mais adequada para a proposta metodológica do *coaching* reverso. Com isso, espera-se que o engajamento dos participantes aumente e, em decorrência, mais voluntários sejam aprovados e recebam a certificação emitida pelo Unasp Campus Virtual.

7. Referências

CHAUDHURI, S.; GHOSH, R. Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed, **Human Resource Development Review**, Vol.11(1), Mar, 2012. pp. 55-76.

EBOLI, M. Sistema de educação corporativa e a EAD. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ELY, K.; BOYCE, L. A.; NELSON, J. K.; ZACCARO, S. J. ; HERNEZ-BROOME, G.; WHYMAN, W. Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. **The Leadership Quarterly**. Vol 28, 4, 2010.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. G.; SOUZA, G. C. A Educação a Distância nas Organizações: a Percepção Sobre o e-learning em uma Grande Empresa Nacional. **Revista EAD em Foco**, Rio de Janeiro, n. 1, vol.1, abr./out. 2010.

HARRISON, A. Exploring Millennial Leadership Development: An Evidence Assessment of Information Communication Technology and Reverse Mentoring Competencies. **Case Studies in Business Management**, Vol.4 (1), fev./abr. 2017. Disponível em: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/csbn/article/view/10615/8661>. Acesso em: 12 abr. 2017.

KRAM, K. E., HALL, D. T. Mentoring in a context of diversity and turbulence. In S. Lobel & E. Kossek (Eds.), **Human resource strategies for managing diversity** (pp. 108-136). London, UK: Blackwell, 1996.

VYGOTSKY, L. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.