



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

KETTY CELINA FERNANDES MENDES

***COACHING* NO CONTEXTO ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2022

Ketty Celina Fernandes Mendes

***COACHING* NO CONTEXTO ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

FLORIANÓPOLIS

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

MENDES, Ketty Celina Fernandes

Coaching no contexto acadêmico: um estudo de caso na
Universidade do Estado de Santa Catarina / Ketty Celina
Fernandes MENDES ; orientador, Prof. Dr. Marcos Baptista
Lopez Dalmau, 2022.

154 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro SÓcio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Coaching. 3.
Competências Comportamentais. 4. Carreira Profissional. 5.
Universidade. I. Dalmau, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez .
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Ketty Celina Fernandes Mendes

Coaching no contexto acadêmico: um estudo de caso na Universidade do Estado de Santa
Catarina

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Mileide Marlete Ferreira Leal Sabino, Dr.^a
Universidade do Vale do Itajaí

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr. (Orientador)

Florianópolis, 2022

AGRADECIMENTOS

Desde a decisão de participar do processo seletivo para ingressar no mestrado e em cada etapa desta jornada acadêmica tive o apoio de pessoas muito especiais. Considero a gratidão uma das virtudes mais bonitas do ser humano e quero agradecer por todas essas pessoas que cito a partir desse momento.

Primeiramente agradeço a Deus por iluminar e guiar o meu caminho com sabedoria e me fortalecer nos momentos em que tive dúvidas e inquietações.

Ao meu esposo, Jorge, que sempre confiou no meu potencial, com pensamento positivo, me motivando, incentivando e por todo apoio com nossa família, nos momentos que eu estava dedicada a esta pesquisa. Obrigada por toda paciência!

Aos meus filhos: Letícia e Davi pelo apoio e compreensão durante este período, quando minha presença não foi possível e quando minha preocupação e atenção pareciam se voltar exclusivamente a este trabalho. Vocês são meus presentes de Deus que eu amo mais que a mim mesma.

Aos meus pais, Celina e Pedro *in memoriam*, vocês sempre serão minha inspiração de resiliência, exemplo de trabalho, busco sempre o DNA da inteligência de vocês na minha pessoa.

A minha irmã Kiria que compartilha comigo alegrias, tristezas, desafios e que tornou esta trajetória mais leve, sendo apoio em momentos bons e difíceis.

Ao meu orientador, professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, que me recebeu tão bem no mestrado e se fez muito presente, mesmo longe fisicamente. Obrigada por ser a minha segurança nesse processo todo. Pela sua orientação segura, firme, paciente e de incentivo constante. Seus ensinamentos, competência e apoio foram decisivos para conclusão deste estudo. Obrigada por tudo!

Aos professores que participaram da banca de qualificação e banca examinadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta e Mileide Marlete Ferreira Leal Sabino, por aceitarem o convite e pelas contribuições a este trabalho.

As minhas queridas colegas multiplicadoras do TJ *Coaching* e em especial: Ana Paula Rocha e Eloá Lisboa por todo carinho, respeito, compartilhamento de alegrias e angústias.

A idealizadora do programa TJ *Coaching*, Lídia Picinin, foi quem me inspirou a realizar esta pesquisa, que me conduziu ao caminho de reflexão, decisão e mudanças, pelo seu exemplo de vida, seu legado e amor pelo *coaching*, que nos contagia.

Aos acadêmicos, sujeitos da pesquisa, pela colaboração e cessão de seu tempo que contribuíram para o presente estudo.

A UDESC, instituição que tenho muito orgulho de pertencer e que ao longo destes 18 anos, tem me propiciado aprendizado, contribuindo para meu desenvolvimento pessoal e profissional. Estou convicta que posso retribuir muito por todas as oportunidades disponibilizadas.

Ao meu amigo e colega de trabalho, Gustavo Gabriel Theiss, Mestre pelo PPGAU, obrigada pelo incentivo e por nunca ter desistido de me motivar a fazer o mestrado. Quem tem amigos tem tudo!

A UFSC, e em especial ao PPGAU que me acolheu, possibilitando a realização deste estudo. Ao Maurício Rissi, representante do PPGAU, pela dedicação, profissionalismo e pela paciência perante as inúmeras dúvidas que surgiram.

Aos colegas de mestrado da turma 2020, que eu vi pessoalmente apenas 2 vezes, por conta de uma pandemia, mas que mesmo assim conseguimos nos ajudar e manter laços mesmo que a distância.

E a mim própria que apesar dos obstáculos e angústias com que me deparei, acreditei que seria capaz e concretizaria mais este desafio.

A Deus novamente por ter permitido tudo e por colocar cada uma dessas pessoas em meu caminho.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Carl Jung

RESUMO

Atualmente muitas organizações estão investindo em desenvolvimento, qualificação e treinamento dos seus colaboradores por meio do *coaching*, uma metodologia que se utiliza de ferramentas e técnicas buscando ampliar o conhecimento de si mesmo, reconhecer seus potenciais e suas limitações e assim construir um plano para atingir suas metas e objetivos tanto pessoais, quanto profissionais. Neste contexto, o desenvolvimento de competências inicia muito antes do ingresso dos profissionais no mercado de trabalho, tendo a Universidade condições de promover um ambiente propício que vai além do desenvolvimento de competências técnicas ou cognitivas, devendo encorajar as competências por meio de ferramenta não tradicional de aprendizagem, sendo o *coaching* universitário uma forma de contribuir na sua formação, potencializando o desempenho dos discentes, docentes e colaboradores a entenderem seus propósitos, suas metas e alinhá-los na sua carreira. O objetivo do presente estudo foi avaliar o papel do programa de *Coaching* da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) no desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório baseado em método misto, que inclui o uso complementar de abordagens qualitativa e quantitativa. Os sujeitos do estudo foram: a coordenadora, as multiplicadoras e os acadêmicos que participaram do Programa TJ *Coaching* durante os anos de 2017, 2018 e 2019. A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e julho de 2022 por meio entrevistas com a idealizadora e as multiplicadoras do Programa, além de envio questionário com perguntas abertas e fechadas criado a partir do *Google Forms* para os acadêmicos participantes, com investigação da avaliação da importância e aquisição das competências comportamentais, pontos fortes/fracos do programa e sugestões. A análise de dados quantitativa foi realizada a partir da frequência absoluta e relativa, enquanto a dos dados qualitativos baseou-se na análise de Bardin. A partir do estudo foi possível inferir que o Programa TJ *Coaching* da UDESC contribuiu com o desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes. A partir das sugestões oferecidas, foi criada uma proposta de ação, com vistas a oportunizar a continuidade do Programa TJ *Coaching* na UDESC.

Palavras-chaves: *Coaching*; Competências Comportamentais; Carreira Profissional; Universidade.

ABSTRACT

Currently many organizations are investing in development, qualification and training of their employees through coaching, a methodology that uses tools and techniques seeking to expand the knowledge of oneself, recognize their potential and limitations and thus build a plan to achieve their goals and goals both personal and professional. In this context, the development of skills begins long before the entry of professionals in the labor market, and the University is able to promote a favorable environment that goes beyond the development of technical or cognitive skills, should encourage skills through a non-traditional learning tool, and university coaching a way to contribute to their training, enhancing the performance of students, teachers and employees to understand their purposes, your goals and align them in your career. The objective of this study was to evaluate the role of the Coaching program of the University of the State of Santa Catarina (UDESC) in the development of behavioral skills from the perspective of the participating academics. This is a descriptive and exploratory study based on a mixed method, which includes the complementary use of qualitative and quantitative approaches. The subjects of the study were: the coordinator, the multipliers and the academics who participated in the TJ Coaching Program during the years 2017, 2018 and 2019. Data collection was carried out between the months of June and July 2022 through interviews with the creator and the multipliers of the Program, in addition to sending a questionnaire with open and closed questions created from Google Forms for the participating academics, assessment of the importance and acquisition of behavioral skills, strengths/weaknesses of the program and suggestions. The quantitative data analysis was performed from the absolute and relative frequency, while the qualitative data was based on Bardin's analysis. From the study it was possible to infer that the TJ Coaching Program of UDESC contributed to the development of behavioral skills from the perspective of the participating academics. From the suggestions offered, an action proposal was created, in order to provide the continuity of the TJ Coaching Program at UDESC.

Keywords: Coaching; Behavioral Skills; Professional career; University

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da inclusão e exclusão de artigos a serem analisados	23
Figura 2 – Resumo da Metodologia Utilizada.....	54
Figura 3 – Ferramenta Roda da Vida.....	75
Figura 4 – Ferramenta Criando Metas para as 12 áreas da Vida	76
Figura 5 – Roteiro Ferramenta <i>Autofeedback</i>	76
Figura 6 – Ferramenta <i>Feedback</i> Projetivo 360	77
Figura 7 – Ferramenta Perdas e Ganhos.....	82
Figura 8 – Perfis Comportamentais	84
Figura 9 – Nuvem de palavras relacionada aos pontos fortes do Programa TJ <i>Coaching</i>	116
Figura 10 – Nuvem de palavras relacionada aos pontos fracos do Programa TJ <i>Coaching</i> ...	116
Figura 11 – Proposta programa desenvolvimento competências e carreira	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Portfólio base de dados pesquisados (continua).....	24
Quadro 2 – Estrutura básica de uma sessão de <i>Coaching</i> (continua).....	39
Quadro 3 – Principais ferramentas da metodologia do <i>Coaching</i> (continua).....	42
Quadro 4 – Estágios da vida <i>versus</i> contribuição do <i>coaching</i> (continua).....	45
Quadro 5 – Temas centrais da pesquisa e seus principais autores utilizados.....	57
Quadro 6 – Documentos Complementares.....	57
Quadro 7 – Sujeitos da Pesquisa alcance Objetivos Específicos.....	58
Quadro 8 – Sujeitos da pesquisa Acadêmicos.....	59
Quadro 9 – Estrutura da metodologia (objetivos/dados/coleta/categorias/referências) (continua).....	60
Quadro 10 – Competências Comportamentais prevista nos cursos.....	71
Quadro 11– Roteiro das Sessões em grupo do TJ <i>Coaching Program</i>	73
Quadro 12 – Princípios TJ <i>Coaching Program</i>	74
Quadro 13 – Temas das sessões e seus objetivos.....	79
Quadro 14 – Resumo executivo do perfil dos respondentes (continua).....	88
Quadro 15 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Comunicação (continua).....	95
Quadro 16 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Atenção à Saúde/visão holística e humanística.....	97
Quadro 17 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Tomada de Decisão (continua).....	98
Quadro 18 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Liderança.....	100
Quadro 19 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Administração, Gerenciamento e Planejamento.....	101
Quadro 20 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Educação Permanente.....	102
Quadro 21 – Importância da competência Comunicação (continua).....	103
Quadro 22 – Importância da competência atenção à saúde, visão holística e humanista.....	105
Quadro 23 – Importância da competência Tomada de Decisão (continua).....	106
Quadro 24 – Importância da competência Liderança (continua).....	108
Quadro 25 – Importância da competência Administração, Planejamento e Gerenciamento (continua).....	110

Quadro 26 – Importância da competência Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma (continua)	112
Quadro 27 – Sugestões gerais para melhoria do Programa TJ <i>Coaching</i> (continua)	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do TJ <i>Coaching</i> (continua).....	87
Tabela 2 – TJ <i>Coaching</i> e avaliação do desenvolvimento de competências – Comunicação e Atenção à Saúde	90
Tabela 3 – TJ <i>Coaching</i> e avaliação do desenvolvimento de competências – Tomada de Decisão e Liderança (continua)	91
Tabela 4 – TJ <i>Coaching</i> e avaliação do desenvolvimento de competências – Administração, Planejamento e Gestão, Educação Permanente/Aprendizagem Autônoma.....	93
Tabela 5 – Percepção dos estudantes sobre o Programa TJ <i>Coaching</i>	114

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAV	Centro Agro Veterinário
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
LDB	Lei de Diretrizes da Educação Nacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
TJ	Tamo Junto
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo Geral	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1	COMPETÊNCIAS	28
2.1.1	Desenvolvimento de competências	31
<i>2.1.1.1</i>	<i>Desenvolvimento de competências na formação universitária.....</i>	<i>34</i>
2.2	<i>COACHING: origem e conceitos</i>	<i>36</i>
2.2.1	O processo de <i>coaching</i>	38
2.3	CARREIRA PROFISSIONAL.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	54
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	58
3.4	COLETA DE DADOS	59
3.5	TÉCNICA ANÁLISE DE DADOS	63
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
4.1	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	65
4.2	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NECESSÁRIAS PARA O EXERCÍCIO DAS CARREIRAS ESTUDADAS.....	67
4.3	DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE <i>COACHING</i> DENTRO DA UNIVERSIDADE	71
4.4	PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O PROGRAMA E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS.....	86
4.4.1	Caracterização Dos Sujeitos.....	87
4.5	PERCEPÇÃO SOBRE O PROGRAMA EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	89

4.5.1	Melhorias do TJ <i>Coaching</i> em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais	94
4.5.2	Percepções dos participantes sobre a importância das competências	103
4.6	PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE FORMA GERAL.....	113
4.7	SUGESTÕES DE MELHORIAS, PONTOS FORTES E FRACOS DO PROGRAMA	115
4.8	PROPOSTAS DE AÇÕES PARA O PROGRAMA.....	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	124
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	126
	REFERÊNCIAS	128
	APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa: Entrevista com a Idealizadora do programa TJ <i>COACHING</i>.....	138
	APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa: Entrevista com as multiplicadoras do programa TJ <i>COACHING</i>.....	139
	APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa: Questionário Aplicado aos acadêmicos participantes do Programa.....	141

1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa identificado, os objetivos, geral e específicos, bem como a justificativa da viabilidade da pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente muitas organizações estão investindo em desenvolvimento, qualificação e treinamento dos seus colaboradores por meio do *coaching*. O assunto está em alta, porém a fonte inspiradora, de acordo com Silva (2016), tem sua origem no método do filósofo Sócrates, que discutia com seus discípulos assuntos existenciais e filosóficos, propondo temas e instigando ideias com perguntas. Ele não ensinava, mas ajudava a pessoa a construir por si mesmo as respostas, expandindo suas mentes, adquirindo autoconhecimento e assim produzindo o verdadeiro saber.

Na mesma época na Grécia antiga, as Olimpíadas eram baseadas em competições esportivas, onde surgiu os preparadores técnicos, que utilizavam um método de acompanhamento dos atletas muito similar ao de Sócrates. Desde então o uso do *coaching* é muito utilizado na área esportiva para melhorar a performance dos atletas.

Gallwey (1996) em sua obra O Jogo Interior do Tênis, evidencia que o adversário do esportista não é o outro competidor, mas as suas próprias limitações e fraquezas e que podem ser superadas através de técnicas, hábitos mentais e novos padrões de comportamentos, com o intuito de liberar o potencial existente dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho. Alguns executivos que praticavam tênis perceberam que a metodologia poderia ser utilizada nas suas empresas para solucionar problemas. Foi então que o *coaching* entrou no mundo corporativo.

No momento atual existe no mercado uma infinidade de serviços que são oferecidos sob a denominação de *coaching*, com as mais variadas aplicações: *coaching* prático, *coaching* como exercício da liderança, *coaching* executivo, *coaching* pessoal, *coaching* para jovens, *coaching* de transição de carreira, *coaching* de negócios, *coaching* de equipes, *coaching* para redução do estresse; *coaching* integral; dentre outros (GOLDSMITH; FREAS, 2003; KRAUSZ, 2007; RICCI, 2006).

O *coaching* vem crescendo nos últimos anos no Brasil e no mundo. De acordo com o Jornal *Executive Chanel*, mais de 40% dos executivos americanos passaram pelo processo de

coaching. Em termos de organizações, 93% das grandes empresas americanas utilizam o *coaching*. No Brasil, 84% das grandes empresas também o utilizam, na Austrália 70% das empresas contratam *Coaches* e no Reino Unido a *Bristol University* apontou que 88% das organizações utilizam o *Coaching* (ARRUDA, 2015; SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2013).

O *coaching* é uma metodologia que se utiliza de ferramentas e técnicas buscando ampliar o conhecimento de si mesmo, reconhecer seus potenciais e suas limitações e assim construir um plano para atingir suas metas e objetivos tanto pessoais, quanto profissionais. Conforme Marques e Carli (2012) definem *coaching* sendo um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais.

Os profissionais e as organizações enfrentam na atualidade desafios diferentes dos apresentados antigamente, tais como o aumento da competitividade, empresas globalizadas, dinâmicas cada vez mais exigentes, instáveis e complexas, impondo as organizações novas formas de gestão que contemplem aspectos comportamentais, interpessoais e desenvolvimento das pessoas (SERRA, 2014). Neste contexto o *coaching* é procurado pelas pessoas como uma oportunidade para desenvolver suas habilidades e as organizações o buscam para preparar e reter bons líderes ou colaboradores que trabalhem em níveis de excelência.

De Matteu e De Matteu (2016), citam que o *coaching* promove o desenvolvimento de competências tais como interpessoal, intrapessoal, comportamental, agregando valor a si próprio e a organização que está inserido.

Percebe-se que o *coaching* visa trabalhar mudanças comportamentais assim como as habilidades e conhecimentos do indivíduo, sendo uma alternativa para auxiliar as organizações na gestão por competências. Dos Santos et al. (2019) concluiu que o *coaching* proporciona tanto no ambiente interno, como externo da organização, a evolução pessoal e profissional do colaborador e, através do trabalho conjunto do *coaching* com o gestor, é possível implantar a Gestão por Competências utilizando as técnicas do *coaching* para elaborar estratégias visando desenvolver as competências que os colaboradores deverão ter para suprir as necessidades da organização.

Segundo Oliveira *et al.* (2009), com o avanço da tecnologia e a globalização, as organizações estão passando por desafios e o modelo de gestão organizacional necessitou de mudanças, uma vez que o principal recurso das empresas deixou de ser a matéria prima e o capital financeiro, passando a ser o capital intelectual. Isso resultou na alteração do modelo tradicional de gestão de pessoas para a gestão por competências.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências inicia muito antes do ingresso dos profissionais no mercado de trabalho, tendo a Universidade condições de promover um ambiente propício que vai além do desenvolvimento de competências técnicas ou cognitivas, devendo encorajar as competências por meio de ferramenta não tradicional de aprendizagem, sendo o *coaching* universitário uma forma de contribuir na sua formação, potencializando o desempenho dos discentes, docentes e colaboradores a entenderem seus propósitos, suas metas e alinhá-los na sua carreira. Corroborando o assunto, Viriguine *et al.* (2010) e Novais *et al.* (2017) apontam que a universidade deve fomentar a discussão de valores, posturas profissionais, formando o indivíduo em sua totalidade, sendo que os empregadores demonstram a necessidade de desenvolver competências distintas dos conteúdos curriculares tradicionais.

A Universidade tem um papel fundamental na formação integral dos indivíduos, facilitando suas inserções profissionais e contribuindo para que tenham um desempenho efetivo nas suas atividades enquanto ainda em formação, ou já inserido no mercado de trabalho. Contudo, conforme Seco (2011), as universidades atualmente estão enfrentando o desafio que vai além de transmitir o conhecimento técnico e científico, e, para tanto, precisam desenvolver competências comuns a diversas atividades podendo ser utilizadas independente da área, visto que o mercado global e cada vez mais dinâmico está exigindo dos seus colaboradores. Estas competências, envolvem aptidões mentais, emocionais e sociais, estando relacionadas a forma de se relacionar e interagir com as pessoas e estas afetam os relacionamentos desde a vida pessoal, acadêmica e no mundo corporativo.

Observa-se que o mercado está demandando além da formação acadêmica, requisitando também competências dos profissionais. Conforme Fleury e Fleury (2001), competência profissional é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, as capacidades humanas, que resultam em alto desempenho baseados na inteligência e personalidade das pessoas. Neste contexto, o programa de *coaching* apresenta-se como um instrumento estratégico na formação dos profissionais, unindo a lacuna entre o contexto universitário e o cenário profissional, utilizando-se de ferramentas para o desenvolvimento das competências que o cenário atual está exigindo.

A UDESC, atenta a importância de desenvolver estas competências comportamentais e formar indivíduos de alta performance no âmbito pessoal e profissional, incluiu no ano de 2017 o programa de *coaching* como ferramenta na formação dos futuros profissionais e demais interessados em participar desta proposta de gestão universitária inovadora e proativa.

O programa contou com o público-alvo dos discentes, servidores (professores e técnicos) e ofereceu algumas turmas com vagas para membros da comunidade em geral que se interessam

em participar desta nova proposta oferecida pela Universidade. O potencial de alcance de tal programa é considerável, uma vez que a UDESC possui uma estrutura multicampi e está presente em nove cidades do estado Santa Catarina com quinze mil alunos, oferecendo gratuitamente 59 cursos de graduação e 48 mestrados e doutorados, além de 32 polos de apoio presencial para ensino a distância (UDESC, 2010).

O programa foi elaborado através da iniciativa da docente Lídia Cristina Almeida Picinin, que após receber alguns *feedbacks* das empresas acerca dos alunos em estágios ou já atuando no mercado corporativo, demonstraram que os formandos ou egressos da UDESC eram excelentes profissionais na área técnica, porém tinham que melhorar suas características na área pessoal, pois o mercado necessitava (e necessita) de profissionais que sejam pessoas melhores, isto é, solicitam pessoas com maior equilíbrio emocional, ética, bom humor, empatia, comunicação interpessoal, que saibam trabalhar em equipe, resilientes, entusiasmados.

O *Coaching* na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é um programa, que se utiliza de técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas ciências visando grandes mudanças, conquistas e resultados em todas as áreas da vida, quais sejam: pessoal, profissional, social, familiar, espiritual e financeira (PICININ, 2016). Atua com foco em autoconhecimento, autodesenvolvimento e alta performance, preparando pessoas e profissionais aptas a enfrentarem os desafios em suas vidas pessoais, profissionais e na sociedade em que vivem. Possibilita com o programa o desenvolvimento de competências e o melhor aproveitamento de suas capacidades intelectuais e emocionais para que assim sejam capazes de colaborar de forma mais efetiva e positiva, nos ambientes que venham a atuar.

A UDESC tem em sua missão: “Contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País”, bem como com a visão de “Ser uma universidade pública inovadora” (UDESC, 2010, p. 29). A aplicação do programa de *coaching* da UDESC vem a contribuir para o alcance da sua missão e visão.

Neste sentido, a UDESC, ao aplicar e incentivar o programa de *coaching*, inova em termos universitários, pois a formação do século XXI impõe a superação do ensino puramente instrumentalista e tecnicista, cabendo à universidade promover modelos que contribuam para a formação em toda sua dimensão, oferecendo condições aos seus acadêmicos terem resultados mais expressivos além da formação técnica de excelência que já entrega.

De acordo com Moura (2019), as universidades públicas são as principais responsáveis pela produção científica do país, sendo natural que as empresas busquem os melhores profissionais nestas instituições. Espera-se que com o programa de *coaching* tanto a sociedade, quanto as

empresas a tenham como referência, considerando que seus participantes possam ter seu desempenho profissional e pessoal acima do esperado, pois chegarão nas empresas com um diferencial de ter participado de um processo de *coaching*.

Conforme pesquisa de Campos e Storopoli (2015), os resultados do *coaching* aprimoram a liderança, trazem habilidades para lidar com processos organizacionais, orientam para o alcance de metas e resultados, fortalecem e desenvolvem competências. Desta maneira, acredita-se que a UDESC vai além do seu papel acadêmico, entregando à sociedade e às empresas o que promete em sua missão e visão.

Espera-se que os jovens de hoje serão os líderes que atuarão nas organizações cada vez mais dinâmicas, devendo estar aptos a se adaptarem a nova realidade organizacional, que exige cada vez mais pessoas proativas, líderes de si mesmos, resilientes, que criam oportunidades mesmo diante das dificuldades, que administrem conflitos e pressões, abertas à participação na sociedade, resolutivas, com competências pessoais e profissionais colocadas em prática.

Logo, ao constatar que as empresas que receberam os acadêmicos que já passaram pelo programa de *Coaching* perceberam uma nova postura profissional, reforça-se a expectativa de que quando solicitarem novos profissionais, elas darão prioridade para aqueles que realizaram o programa em virtude do interesse e do potencial de acadêmicos que poderão se beneficiar do programa de *coaching*. Ficando esta pesquisa limitada aos discentes da UDESC.

É indiscutível o papel que as universidades têm sobre a formação integral dos seus discentes, sendo na sua formação técnica, bem como a responsabilidade de preparar e desenvolver competências que complementem a sua formação base, diferencias para a devida atuação no mercado de trabalho.

De acordo com Franco e Jardim (2008), implementar programas de desenvolvimento de competências intrapessoais e interpessoais entre jovens adultos, significa apostar no sucesso e na excelência. Nessa perspectiva, Silva e Nascimento (2014), colocam em evidência a necessidade de uma universidade contribuir para o desenvolvimento de competências além da técnica dentro da formação acadêmica visando o desenvolvimento integral dos discentes a fim de enfrentarem os desafios impostos além da universidade.

Sendo esta tarefa fundamental ao ensino superior no intuito de operacionalizar programas de desenvolvimento nesta área para o sucesso acadêmico, imagina-se que o *coaching* poderia servir como um instrumento de desenvolvimento integral do discente. No entanto, não adianta trabalhar apenas com expectativas, mas, sim, realidades calcadas no aspecto qualitativo do que foi desenvolvido.

Diante do exposto, este trabalho visa responder ao seguinte questionamento: **Qual a contribuição do programa de *Coaching* da UDESC no desenvolvimento das competências comportamentais na percepção dos acadêmicos participantes do programa?**

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que são definidos para nortear a resposta à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o papel do programa de *Coaching* da UDESC no desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o rol de competências comportamentais necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa.
- b) Descrever como se desenvolve o programa de *coaching* dentro da Universidade.
- c) Verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa.
- d) Identificar os pontos fortes e fracos do programa.
- e) Propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa de acordo com Castro (2006), deve estar pautada na sua relevância, viabilidade e originalidade.

O presente estudo mostra-se importante, pois diante do contexto em que vivemos, as pessoas estão enfrentando grandes desafios para lidar com as exigências do mundo moderno, a forma de aprender, trabalhar, se relacionar, consumir, vem sendo modificada radicalmente. As organizações estão enfrentando novas realidades e precisam estar em constante transformação e inovação. Já no meio universitário, os jovens de hoje são muito inseguros e imediatistas (Dos Santos, 2018). Ao ingressarem na Universidade, são confrontados com conflitos internos e externos e necessitam lidar com questões pessoais que podem impactar diretamente no seu

desenvolvimento pessoal, aprendizagem e posteriormente na vida laboral. Diante de um cenário bastante competitivo, abundância de informações, inovação da tecnologia, agenda atribulada, podem fazer com que as pessoas criem bloqueios para se expressar, tomar decisões e alcançarem seus objetivos (DA SILVA, 2019; STACHI; TAGLIAMENTO, 2016).

Sendo que o desenvolvimento de competências das pessoas é uma estratégia para se manter competitivo, pois as instituições e o mercado de trabalho, precisam além de pessoas tecnicamente qualificadas, que saibam trabalhar em equipe, com maior equilíbrio emocional, que saibam ouvir na essência, profissionais com empatia, que tomem decisões assertivas. Conforme Silveira e Costa (2018) quando um acadêmico passa por um processo de *coaching*, tende a estar mais preparado ampliando seu nível de conhecimento e pode estar mais apto para melhorar seu desempenho, sua motivação e as decisões de carreira.

Diante do exposto, esta pesquisa tem relevância acadêmica, tendo em vista que analisa as contribuições de um programa de *coaching* universitário para o desenvolvimento de competências comportamentais. O estudo evidencia, como a Universidade pode contribuir para o desenvolvimento integral dos seus acadêmicos, formando pessoas de alta performance tanto profissional, acadêmica e pessoal. O estudo promove uma compreensão ampla sobre o tema, servindo para diagnosticar se a instituição de ensino está promovendo nos indivíduos o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias ao contexto atual do mercado de trabalho e da sociedade. A relevância para sociedade ocorre contribuindo com a compreensão integral do ser humano interagindo coletivamente, com ética e sem ferir seus princípios, atuando como protagonista da sua própria história.

Esta pesquisa pode trazer contribuições importantes, tanto em termos práticos como em termos de estudo científico sobre o tema. Na medida em que descreve como ocorre o programa, identificando os pontos fortes e fracos, propondo ações a partir dos resultados encontrados. Servindo de modelo para outras instituições de ensino superior que desejarem aplicar o programa em seus cursos.

Considera-se a pesquisa viável, pois a pesquisadora é servidora da instituição de ensino superior objeto da investigação, participou do programa em uma das primeiras turmas e atualmente é uma das multiplicadoras do programa. Tendo acesso às informações, sejam elas de ordem documental ou dados coletados primariamente. Há viabilidade financeira também, pois não tem custos para o PPGAU nem para Instituição investigada.

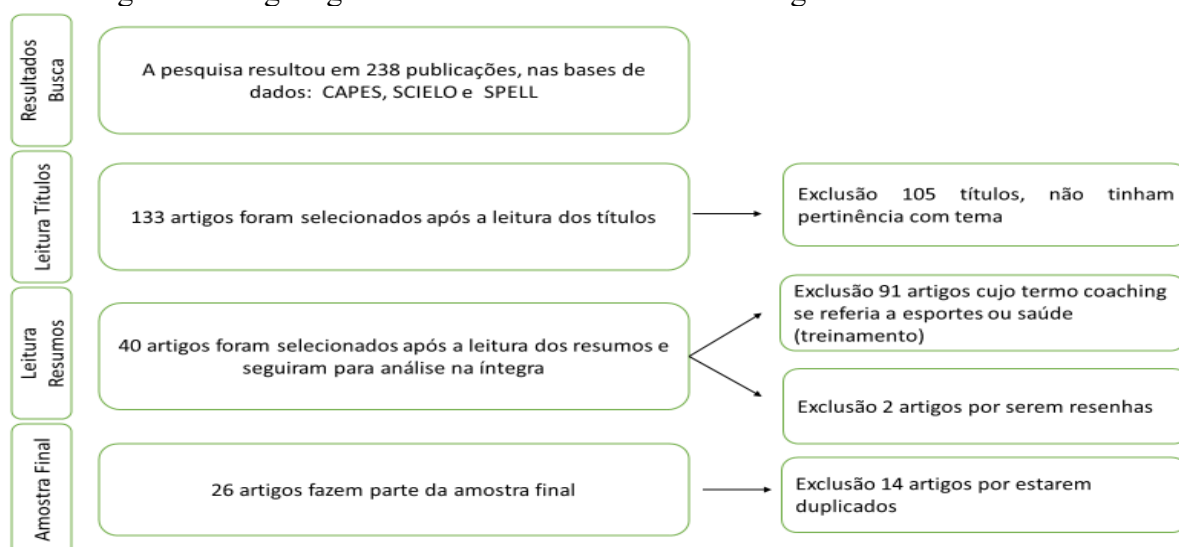
Quanto a originalidade, observou-se uma carência de estudos sobre a temática *coaching* no contexto universitário. Ao pesquisar o conjunto de palavras-chave “*coaching and universidade*” no portal de periódicos Spell não trouxe nenhum resultado e no portal de

periódicos Scielo resultou apenas duas publicações sendo que somente uma era no contexto universitário. Com a finalidade de aumentar o campo de busca, também foi pesquisado, na base de Periódicos da Capes com a combinação das palavras-chave “*coaching* universidade competências”. Resultando em 47 artigos revisados por pares. Entretanto, ao analisar o título e o resumo dos estudos, apenas 3 destes trabalhos trataram do tema no contexto geral desta pesquisa, todavia apenas 1 tem relação direta com o tema estudado, porém não foi realizado em uma instituição de ensino Brasileira, o que já se diferencia no contexto territorial e cultural da pesquisa, não retratando a situação do tema pesquisado no Brasil. Optou-se então por pesquisar somente o termo *coaching* para abranger um campo maior com a finalidade de verificar a possível contribuição deste no meio universitário.

Procedeu-se então uma pesquisa exploratória bibliométrica realizada em 18 de outubro de 2020, tendo como referência as bases de dados da Capes, Spell e Scielo, sem corte de datas, foram encontrados 238 artigos científicos publicados, a partir da palavra-chave “*coaching*”. Após a leitura dos títulos, foram excluídos 105 artigos.

A amostra seguiu com 133 artigos para etapa de refinamento, procedendo a leitura dos resumos e sempre que havia dúvidas o artigo era aberto, fazendo uma leitura superficial colocando a palavra *coach* na busca para evitar excluir algum artigo que fosse importante. Foram excluídos 93 artigos, sendo que dois deles não se tratava de artigos, mas resenhas de livro, os demais não tinham o *coaching* no escopo da pesquisa ou considerando somente o termo *coaching* como treinamento de atletas ou profissionais da saúde. Foram excluídos também 14 artigos por estarem duplicados. Resultando a amostra final com 26 artigos, conforme Figura 1.

Figura 1 – Organograma da inclusão e exclusão de artigos a serem analisados



Desta forma, abaixo (Quadro 1) é apresentado os 26 documentos por ordem de publicação, obtidos através da estratégia de pesquisa exploratória de bibliometria, nas bases de dados Scielo, *Speel* e portal de periódicos da Capes.

Quadro 1 – Portfólio base de dados pesquisados (continua)

Título	Ano	Revista
Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos	2009	Psicologia em Estudo
Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica	2012	Revista Reuna
Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual	2014	Gestão & Planejamento - G&P
Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado	2015	Revista Administração em Diálogo
A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching	2015	Revista Capital Científico
Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações	2015	Revista Capital Científico
O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental	2015	Revista Gestão Org,
A Contribuição do Processo de Life Coaching no Desenvolvimento das Carreiras dos Coachees	2016	Revista Ciências Administrativas
Coaching de carreira e psicologia social comunitária: análise de uma intervenção	2016	Temas em Psicologia
Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: um estudo com foco em experiências terapêuticas	2017	Delta: Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada
Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil	2017	REGGE Revista de Gestão
Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares	2017	Acta Scientiarum. Human and Social Sciences

Quadro 1 – Portfólio base de dados pesquisados (continuação)

Título	Ano	Revista
The Coaching Leadership in the Media	2017	International Journal of Business Marketing
O Coaching de Carreira como Recurso Facilitador do Processo de Transição Profissional	2018	Revista de Carreiras & Pessoas
Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia	2018	Psicologia: Ciência e Profissão
Mindfulness e Coaching: Alternativas para o Desenvolvimento Humano	2018	Revista de Carreiras & Pessoas
A definição do posicionamento de mercado para novas empresas através do coaching de negócios	2018	International Journal of Business Marketing
As Contribuições do Coaching de Carreira na Percepção do Coachee	2019	Revista Bras. de Gestão e Inovação
Coaching Cognitivo-Comportamental: relato de uma intervenção breve de carreira na transição Universidade-Trabalho	2019	Psicologia em Estudo
Coaching como estratégia para a promoção da saúde de indivíduos idosos: revisão sistemática	2019	Revista Bras. Gerontologia
Coaching e Mentoring' como Práticas de Compartilhamento de Conhecimentos: Estudo de Casos em Empresas Públicas do Estado de São Paulo – Brasil	2019	International Journal of Professional Business Review
Coaching & Mentoring no Processo de Gestão de Carreira: Um Estudo sobre a Ferramenta Grow e sua Aplicabilidade no Contexto Empresarial	2019	Revista de Carreiras & Pessoas
Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária em saúde	2019	Revista de Enfermagem da UFSM
O Canto do Coaching': Uma Análise Crítica sobre os Aspectos Discursivos do Triunfo Ágil Difundido no Brasil	2019	Revista Eletrônica Gestão & Sociedade
Técnicas de coaching de bem-estar na mudança do estilo de vida no sistema público de saúde	2019	Estudos Avançados

Quadro 1 – Portfólio base de dados pesquisados (conclusão)

Título	Ano	Revista
O Coaching como ferramenta para desenvolver competências: Um estudo de caso na Secretaria de Planejamento do Estado de Alagoas - SEPLAG	2020	Revista Estudos e Pesquisas em Administração

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da leitura dos títulos, observa-se que somente 1 faz referência do termo no meio universitário e outros 4 tem relação com o desenvolvimento de carreira ou na área de educação, outro ponto a destacar é o ano de publicação dos estudos, demonstrando que o assunto é recente tanto a temática abrangendo somente o *coaching*, bem como sua utilização na Gestão Universitária. As primeiras publicações ocorreram a partir de 2009, porém ainda com um número pequeno de publicações, com incremento maior no ano de 2015, porém identifica-se um aumento considerado no ano de 2019, podendo ser visto como um tema em expansão.

O ano de 2019 apresentou o maior número de publicações, porém apenas 8 publicações, para um assunto que é recorrente atualmente, demonstrando que a literatura prática está à frente da pesquisa acadêmica. Considerando ainda que somente uma publicação refere-se ao meio universitário, porém com objetivos e análises distintas deste trabalho, com a realização desta pesquisa poderá trazer um avanço na literatura sobre o tema em questão. Diante do exposto, é possível dizer que existe uma lacuna de pesquisa na literatura especializada sobre o tema.

A pesquisa está alinhada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/ UFSC) à área de concentração Gestão Universitária, com aderência à linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, a qual a pesquisadora está vinculada, visando contribuir para melhoria da instituição pública de ensino.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro Capítulo, apresenta a introdução, contextualiza-se o tema da pesquisa, com apresentação do problema a ser pesquisado, os objetivos pretendidos com a realização do estudo, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo Capítulo, trata-se da fundamentação teórica, tendo como principais temas discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos.

No terceiro Capítulo, são mostrados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, ou seja, o tipo de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados coletados, apresentação dos sujeitos da pesquisa e a análise dos dados.

No quarto Capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, com base nos objetivos propostos.

No quinto Capítulo, apresentam-se as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. Por fim, são apresentadas as referências, os anexos e os apêndices do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse Capítulo apresenta as contribuições teóricas sobre os principais temas envolvidos na pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesse estudo. A revisão da literatura visa obter o máximo de conhecimento e informações sobre o assunto a ser investigado. Os temas principais a serem discutidos são: Competências, desenvolvimento de Competências, *Coaching* e Contribuições do *Coaching*.

2.1 COMPETÊNCIAS

O conceito de competência tem origem na Idade Média e, ao longo dos séculos, foi assumindo inúmeros significados ao longo dos séculos, sendo possível perceber duas correntes principais para definir o tema. A primeira composta principalmente de autores de origem norte-americana McClelland, 1973, Boyatzis 1982 e Spencer Jr. e Spencer 1993, os quais definem a competência como sendo o conjunto de qualificações que permite o indivíduo a executar um trabalho com uma performance superior (DUTRA, 2017).

A segunda corrente é a francesa, representada principalmente pelos autores Le Boterf 1994 e Zafarian 1996, que contrapôs a definição adotada pela corrente americana. Os autores franceses consideram que o fato da pessoa possuir as qualificações necessárias para um trabalho, isso não garante que ela entregue o que lhe é solicitado. A abordagem francesa das competências diferencia os saberes, que se traduzem na dimensão teórica das competências; os saber-fazer, que correspondem às competências de caráter prático; e os saber-ser, que abrangem as competências sociais e comportamentais (ALMEIDA, 2012).

Na visão de Dutra (2017), os autores atuais consideram competência o conjunto das duas correntes, norte-americana e a francesa, na medida que é possível integrar as duas correntes, considerando que ambas trazem dimensões importantes sobre o conceito de competências e que se relacionam entre si. Corroborando, Freitas e Odélius (2018) compartilham o entendimento da corrente integradora da tríade envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes não apenas técnicos, mas também considerando aspectos sociais e afetivos relacionados ao ambiente, incluindo atributos pessoais através de comportamentos observados ou potenciais e introduzi-los num contexto sabendo o que está fazendo e por quê.

O conceito de competência não se trata de um termo preciso, tampouco é empregado com o mesmo sentido nas várias abordagens de diferentes autores desde quando começou a ser estudado nos anos 1980. Embora o termo competência seja antigo, a gestão de competências ganhou maior destaque no contexto atual de gestão de pessoas, pois passou a valorizar o

trabalhador como um ser humano dotado de conhecimento e inteligência, e não mais como mão de obra simples e substituível como considerado tempos atrás (BITTENCOURT, 2009).

Para Brandão e Guimarães (2001), de forma singela, a competência pode ser entendida como a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto, o que o qualifica para realizar um trabalho específico. Logo em uma análise mais aprofundada, adota-se a premissa de que a competência compreende um conjunto de conhecimentos e habilidades necessário para exercer determinada atividade.

Desse modo, a definição de competência é baseada no C.H.A. que compreende o conjunto de conhecimentos (C) que se refere à formação acadêmica do indivíduo; habilidades (H), relacionada à prática, experiência e domínio do conhecimento; e atitudes (A) que representa as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas. O gerenciamento desse conjunto de capacidades auxilia no direcionamento de esforços para planejar, desenvolver e avaliar talentos em diferentes níveis da organização (BITTENCOURT, 2005; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Para Brandão e Guimarães (2001) se compreendida como o conjunto das aptidões comportamentais (atitude) e técnicas (conhecimentos e habilidades), é possível perceber que as competências estão centradas no indivíduo. Logo, elas podem se manifestar no coletivo e beneficiar a organização no alcance da resolutividade. Isso significa que elas são importantes tanto para a pessoa como para a organização em que ela atua. De acordo com Zarifian (2001), a competência é expressa pela capacidade do indivíduo de tomar a iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais ele se depara no trabalho, faz com que seja responsável por tomar a devida iniciativa.

O referido autor indica que o conceito de competência se aplica além do nível individual, mas também a equipe de trabalho e a organização como um todo. Deste modo a gestão de competências é parte do sistema organizacional, contribuindo como uma estratégia da organização e direcionando suas ações para o desenvolvimento das competências necessárias a fim de atingir os objetivos individuais e organizacionais.

A gestão de competências ganhou destaque no contexto atual das organizações e na gestão de pessoas, que passou a valorizar o trabalhador humano como um ser individual. A sociedade evoluiu e tornou-se mais competitiva, impondo às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades de mercado (PEREIRA; RAMOS, 2018). Requerendo das organizações e das pessoas novas abordagens profissionais e competências.

Brandão (2007), classifica as competências em profissionais, relacionadas ao indivíduo e organizacionais, relacionadas à organização como um todo. Neste mesmo sentido, Avelino, Nunes e Sarsur (2016) entendem que a gestão por competências, alinham os esforços a fim de

que as competências profissionais sustentem e apoiem as competências organizacionais para que realizem os objetivos estratégicos da instituição.

Para desenvolver as competências em uma organização, faz-se necessário definir a sua estratégia e as competências que são necessárias para implementar, através do processo de aprendizagem, que ocorre do individual para o grupo e então para a aprendizagem organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Bitencourt (2005) explica que a gestão por competências é um sistema desenvolvido para identificar e gerenciar os perfis profissionais que melhoram o desempenho das empresas, identificando pontos de excelência e áreas de melhoria, preenchendo lacunas e agregando conhecimento. Nesse contexto, Oliveira e Medeiros definem competência como “característica específica que leva uma pessoa a agir de forma responsável e comprometida, utilizando de maneira eficaz conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando em um rendimento superior ou efetivo” (OLIVEIRA, 2016, p. 141).

Conforme Bittencourt (2009), o modelo de gestão por competências se utiliza de algumas ferramentas como: mapeamento e mensuração; recrutamento e seleção; avaliação do desempenho; remuneração; plano de desenvolvimento; e plano de cargos e salários por competências.

Logo, quando fundamentada em tais ferramentas, a gestão é capaz de otimizar os processos de administração de pessoas à medida que permite um melhor aproveitamento das capacidades individuais e enriquece o perfil dos profissionais, potencializando os seus resultados. Com isso, a empresa pode experimentar o aumento da produtividade, a melhora do clima organizacional, o maior comprometimento dos colaboradores, e consequentemente, estabelecer uma vantagem competitiva perante o mercado (BITTENCOURT, 2009).

No processo de gestão por competências, o mapeamento aparece como fator fundamental. Isso porque, através do mapeamento, é possível identificar e levantar tanto as competências técnicas quanto comportamentais; fortalezas e pontos de melhoria; performance profissional; conhecimentos; habilidades; e capacitações, gerando um portfólio completo do indivíduo (SWISHER, 2012).

Trambaioli e Joviliano (2015) acrescentam que é através do mapeamento que são identificadas as lacunas de competências, ou seja, a discrepância entre aquelas necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as internas existentes na organização de fato. Assim, o mapeamento de competências auxilia a organização no processo de conhecimento de seus recursos humanos e de suas competências, afinal, é importante conhecer o que se tem e o que se sabe.

Bittencourt (2009) relata que existem diferentes categorias de competências, como as de natureza técnica, intelectual, cognitiva, racional, social e política, comportamental, entre outras. Logo, a autora ressalta que as competências comportamentais são altamente valorizadas pelas empresas, como a criatividade e inovação, prudência, flexibilidade, otimismo, assertividade, ética, entre outras.

As competências comportamentais são as mais difíceis de serem adquiridas. O seu desenvolvimento precisa de um longo prazo para provocar mudanças nas pessoas, por isso, é importante mapear o perfil comportamental de cada indivíduo. A utilização de ferramentas técnicas contribui no processo de identificação de competências interpessoais à medida que promovem o entendimento sobre o comportamento do mesmo, identificam motivadores, valores, tendências de conduta. Sobretudo, tais ferramentas permitem identificar as oportunidades de desenvolvimento (ZAHAROV, 2010).

Na sua maioria, as ferramentas tecnológicas de análise de perfil são classificadas como *assessments*, que em português significa avaliação. O principal objetivo dos *assessments* é maximizar o potencial individual através da satisfação e adequação ao cargo. O sistema pode ser utilizado para gerar autoconhecimento e identificar oportunidades de melhoria, bem como para orientar processos de contratação, remanejamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Em todos os casos, essas ferramentas disponibilizam informações que contribuem para o melhor aproveitamento das competências dos indivíduos (MARQUES, 2018).

O perfil comportamental identifica características da personalidade, talentos e ambições dos colaboradores. Logo, existem diversos testes que podem ser aplicados e analisados para conhecer o perfil do indivíduo, dentre eles, os mais utilizados são as ferramentas *Profile* e *Disc*. Através delas, é possível detalhar com precisão as capacidades, potencialidades e individualidades dos profissionais, contribuindo para o processo de mapeamento de competências (CHOWDHURY, 2003).

2.1.1 Desenvolvimento de competências

Conforme Brandão e Guimarães (2001), o desenvolvimento de competências se dá por meio do processo de aprendizagem, no qual a capacidade de desenvolver habilidades forma a competência. Por isso, as pessoas precisam estar envolvidas em um ambiente de aprendizagem contínua, pois a melhor forma de instalar as habilidades em nossa mente é através do hábito, tendo em vista que, com a repetição sistemática, somos capazes de aprender qualquer habilidade.

Nesse contexto, a trilha de aprendizagem aparece como um elemento importante. Ela é capaz de proporcionar aos indivíduos a aquisição contínua das competências necessárias ao desempenho das atividades dentro da organização. Para isso, o processo deve ser flexível, oferecer uma experiência completa e uma diversidade de estímulos (BITENCOURT, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) destacam que as organizações devem estar atentas aos diferentes passos do processo de aprendizagem que representam um ciclo contínuo que envolve, entre outras etapas, o diagnóstico constante das performances individuais; a preocupação com treinamento eficaz; e a gestão de competências. Tudo isso acontece para garantir um ambiente de capacitação contínua, que contribua para a motivação dos profissionais e para a manutenção de equipes de alta performance.

O treinamento e desenvolvimento destacam-se como importantes processos de aprendizagem no âmbito das competências. Enquanto o primeiro é voltado para preparar os colaboradores de nível não gerencial para a execução das tarefas descritas para o seu cargo, visando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com suas funções dentro da empresa, o desenvolvimento tem foco nas competências comportamentais e, por isso, normalmente é aplicado para os cargos gerenciais. Assim, observa-se que tanto o treinamento como o desenvolvimento são aspectos fundamentais para que a empresa possa contar com colaboradores capacitados em todos os níveis (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Ressalta-se que dentre as principais ferramentas de desenvolvimento de competências nas organizações, as mais utilizadas são os programas de treinamento comportamental; o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); e os processos de *mentoring e coaching* (DUTRA, 2017; VARGAS; MANATOVANI, 2018).

O treinamento busca solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho, ou seja, tem o objetivo de desenvolver as competências comportamentais (atitudes) nos participantes voltadas para a esfera organizacional. Este tipo de treinamento é uma importante ferramenta, pois os colaboradores normalmente são contratados pelos seus conhecimentos e habilidades, mas demitidos pela falta de competências comportamentais compatíveis com a cultura da empresa (MORAES, 2011; MARRAS, 2011).

O PDI, por sua vez, é um instrumento de planejamento que ajuda a identificar e descrever os conhecimentos, habilidades e competências do indivíduo e alinhá-los ao seu papel dentro da organização, fornecendo um caminho claro para o seu desenvolvimento. Essa ferramenta enfatiza áreas técnicas e comportamentais, proporcionando orientação para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que irão ajudar profissionais a melhorar suas performances. O PDI caracteriza-se, portanto, por um planejamento realizado com objetivo de

desenvolver competências, atendendo tanto aos interesses da empresa, como também às necessidades profissionais e pessoais do indivíduo (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

O *mentoring* também é utilizado com o intuito de desenvolver competências técnicas ou comportamentais. Nesse caso, o mentor é uma pessoa mais experiente na empresa que irá acompanhar o desenvolvimento do indivíduo, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) ou plano de carreira formalizado pela empresa (BICHUETTI, 2020).

Desta forma, são os programas de *coaching* que têm recebido grande destaque nas organizações por ter uma metodologia capaz de atingir excelentes resultados em um curto espaço de tempo. O método empodera o indivíduo que se submete ao programa e, ao final, ele se torna uma pessoa mais autoconsciente das suas próprias fortalezas e oportunidades de desenvolvimento. Utiliza-se essa ferramenta quando o resultado de uma avaliação de performance ou de potencial indica algum *gap*, buscando resultados diferenciados por meio do desenvolvimento de competências (DUTRA, 2017).

Oliveira (2010) concorda que o processo de *coaching* é capaz de tratar problemas relacionados com o baixo desempenho, resultados que estão aquém do esperado, erros no trabalho, demoras ou retardamento de execução, retrabalho frequente, indecisão do executor sobre como fazer o trabalho, confusão sobre o que se espera dele e a utilização de ferramentas, instrumentos, materiais por ele e procedimentos errados. Todas essas questões podem ser resolvidas através do desenvolvimento de competências. Tal constatação vem ao encontro do estudo de Santos *et al.* (2019), onde os funcionários que passaram por um processo de *coaching* adquiriram capacidade de assumir grandes projetos sozinhos, a sucessão dos cargos vagos ficou mais eficiente, demonstrando desenvolvimento das competências pessoais e profissionais.

As etapas do processo de *coaching* incluem mapear as características do treinando, incentivá-lo a avaliar suas próprias particularidades, estabelecer uma relação de parceria, ajudá-lo a identificar seus objetivos, revisar as experiências e competências existentes, incentivar o processo de *feedback* e, por fim, traçar um plano de ação. Durante o processo, o *coach* orienta e estimula o *coachee* (aquele que se submete ao processo) para que ele sozinho consiga encontrar a melhor forma de desenvolver ou adquirir competências (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Pontua-se que é fundamental que as organizações entendam o desenvolvimento de talentos e suas competências como condição obrigatória para garantir a competitividade no mercado por meio da inovação constante. Através dos processos de desenvolvimento, as pessoas podem elevar o nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas, o que se reflete na otimização da produtividade, beneficiando toda a organização e o

contexto em que ela atua. Assim, infere-se que ao desenvolver as pessoas que fazem parte da equipe, a empresa consegue potencializar as suas competências, possibilitando a alavancagem dos resultados organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.1.1.1 Desenvolvimento de competências na formação universitária

As pressões impostas pela sociedade moderna e pelo contexto de globalização fizeram com que as organizações enfrentassem desafios que requereriam atitudes que correspondessem às constantes demandas e mudanças do meio externo e interno que as envolve. Exige-se a necessidade de inovar estrategicamente, através de uma equipe preparada para lidar com situações novas e complexas. Esse fato, sobre as pressões, reflete também em mudanças no campo do conhecimento. Passou-se a procurar um novo perfil profissional de características como criatividade, flexibilidade, trabalhar em equipe e inovação (DUTRA, 2017; SANT'ANNA, 2016)

Diante desse novo perfil, surgem novas exigências aos profissionais que vão além de suas formações base. Eles precisam desenvolver características e habilidades que os permitam trabalhar em grupo, liderar, administrar conflitos e trabalhar sob pressão. Contudo, para conquistar um espaço e permanecer no mercado de trabalho, atualmente, não basta apenas um diploma, mas há a necessidade de um conjunto de características pessoais, competências profissionais e a capacidade de se ajustar num ambiente de trabalho instável e em transformação constante (STEFAN, 2015).

Essas exigências percebidas pelos profissionais nos ambientes de trabalho trouxeram indagações sobre a formação dos discentes diante desse novo cenário. De acordo com Bitencourt (2005), a capacitação tradicional não corresponde mais à construção e formação dos indivíduos, já que atualmente, tendem a uma perspectiva maior do mercado de trabalho sobre o profissional. Considerando que o mercado exige novas competências, habilidades, iniciativas inovadoras e outros requisitos que as empresas necessitam para o que o profissional se torne competitivo.

A preocupação com o tema já era prevista na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (BRASIL, 1996) cuja proposta era a organização curricular da formação profissional a partir de competências ao invés de conteúdo acadêmico. Ressalta-se uma mudança no papel atribuído à formação universitária, se anteriormente o objetivo era capacitar tecnicamente os indivíduos para atuarem em áreas específicas, hoje este objetivo foi ampliado.

O artigo 43 da referida LDB, estabelece que a educação superior tem em outras finalidades, a de estimular a criação da cultura, desenvolver o espírito científico com pensamento reflexivo, incentivar a pesquisa e cultura com a finalidade de melhor compreender o homem e seu meio, estimular o conhecimento dos problemas do mundo, prestar serviços especializados à comunidade e divulgar a ciência e tecnologia geradas na universidade (BRASIL, 1996).

Tomando como base as legislações indicadas, observa-se que o conhecimento técnico e exato é necessário, porém não é mais suficiente para a garantia de emprego e bom desempenho profissional, devendo ser apoiado em outras habilidades transversais ou *soft skills* que promovam a transição da universidade para o mercado de trabalho. Além das competências técnicas, ampliou-se outras mais gerais, associadas ao trabalho em equipe, comunicação, ética, aprendizagem autônoma, proporcionando uma visão holística e humanista. O que se espera de um bom profissional vai além do conhecimento técnico acerca de um assunto, exige-se que ele demonstre competência, ou seja, que saiba aplicar os conhecimentos em situações da vida real, ajustando-se aos diferentes contextos (LE BOTERF, 2003; MORENO, 2006).

De acordo com Campos (2008), em um estudo realizado no Brasil com gestores de recursos humanos de diversas empresas, demonstrou-se que um dos obstáculos na contratação de profissionais de nível superior é a postura inadequada dos candidatos, sugerindo a falta de habilidades relacionadas à comunicação, auto apresentação e empatia. Ficou evidente que além das técnicas, os empregadores esperam que os profissionais demonstrem outras competências como responsabilidade, interesse, seriedade e trabalho em equipe, todas capazes de serem desenvolvidas durante o período universitário.

Conforme Capovilla e Santos (2001), as atividades extracurriculares podem contribuir para o desenvolvimento pessoal dos acadêmicos, promovendo o aprimoramento de certas competências úteis na vida profissional, como autoconfiança, competência social, autopercepção, autonomia, noção de propósito e flexibilidade. Esse aspecto também foi observado no estudo de Stachiu & Tagliamento (2016) sinalizando que um programa de *coaching* no ambiente universitário, contribui para ampliar o autoconhecimento, conscientização sobre a carreira profissional, bem como ampliou o conhecimento dos participantes sobre suas atitudes, escolhas profissionais e responsabilidades.

2.2 COACHING: ORIGEM E CONCEITOS

A análise etimológica da palavra *coaching* vem de *coach* e remonta ao século XV e à região onde atualmente é a Hungria, mais especificamente na cidade de *Kocs*, onde teria sido criada a primeira carruagem com a finalidade de transportar passageiros. No século XIX, os coches já eram bastante conhecidos na Inglaterra, sendo utilizados para conduzir nobres estudantes até as universidades. Sendo assim, essas carruagens eram guiadas por cocheiros (*coachs*) que conduziam as pessoas até o lugar almejado. O termo também passou a ser utilizado para designar professores e mestres, como sinônimos de tutor particular, ou aquele que conduz o estudante pelos campos do conhecimento em sua jornada acadêmica (SILVA, 2016; MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

Em analogia ao contexto de condução, a expressão *coach* relaciona-se a um sujeito que guia outros. Conforme Ferreira (2008), os universitários passaram a empregar esse termo a fim de reconhecer e referir-se aos professores, pois sentiam-se conduzidos pelos próprios tutores. Esse termo evoluiu para o campo esportivo e chegou nos meios empresariais, como técnica para preparar liderança de elevado padrão e eficiência (WHITMORE, 2010).

Na década de 1970, o *coaching* começou a ganhar destaque no esporte pela participação de Timothy Gallwey, tenista profissional, que passou a observar que a primeira competição do atleta era com o seu interior, com aquilo que se passa na mente dele. Pensando nisso, ele desenvolveu uma técnica para superar hábitos mentais chamada de *The Inner Game* (O Jogo do Interior). Tal abordagem demonstrou um desenvolvimento diferenciado das capacidades, afirmando ser necessário se libertar das emoções e pensamentos “parasitas” que interferem a concentração. Desse modo, o adversário não estaria do outro lado do campo, mas dentro do próprio atleta. Os pensamentos de Gallwey começaram a se estender para diversas áreas, ganhando força principalmente no meio organizacional (GALLWEY, 1996; KRAUSZ, 2007).

A literatura também remete a Thomas Leonard, considerado o principal colaborador para criação da disciplina do *coaching*. Foi a partir de seus conhecimentos psicológicos, provenientes de diversas áreas e da identificação das necessidades das pessoas que o procuravam, que ele começou a trabalhar com aquelas que desejavam melhorar suas vidas. Ministrou um curso denominado *Design your Life* (Projete sua vida) e fundou em 1989 o que chamou de *College for Life Planning* (Universidade para o Planejamento da Vida). Por isso, pode-se dizer que o *coaching* se desenvolveu por um grupo de pessoas criativas lideradas por ele (KRAUSZ, 2007; LAGES; O’CONNOR, 2010).

Apesar da literatura demonstrar que as práticas de *coaching* são recentes, alguns autores apontam que ela já era praticada na Grécia Antiga, por meio do diálogo que o filósofo Sócrates constituía com seus discípulos, provocando um olhar diferente frente à vida e ampliando a interpretação e compreensão dos fatos. O pensador reunia-se com seus aprendizes diariamente para discutir assuntos existenciais, propondo temas que estimulassem ideias através de perguntas, já que se buscava incitar a expansão da mente e procurar as respostas dentro de si mesmos, através do autoconhecimento, e assim desenvolver as pessoas (KRAUSZ 2007; SILVA, 2016).

No Brasil, o *coaching* surgiu na década de 90, primeiramente no ambiente esportivo e posteriormente no mundo corporativo. De acordo com Bloch, Mendes e Visconde (2012), a partir dos anos 2000, com a intenção de promover a melhoria das competências dos indivíduos e aprimoramento das suas relações, tal prática se intensificou e passou a ser mais divulgada.

Para a Sociedade Brasileira de *Coaching* - Sbcoaching (2019), falar de *coaching* é falar de gente, bem como de um processo que tem por objetivo maximizar o nível de resultados positivos dos indivíduos, equipes ou organizações por meio de técnicas e ferramentas. Além disso, o Instituto Brasileiro de *Coaching* - IBC (2020) complementa que se trata de uma metodologia que utiliza uma variedade de recursos e conhecimentos de diversas ciências como: administração, gestão de pessoas, psicologia, neurociência, linguagem *ericksoniana*, recursos humanos e planejamento estratégico.

Graziano *et al.* (2014) consideram o *coaching* como um processo focado que libera o potencial e maximiza o desempenho dos indivíduos. Esta constatação vem ao encontro do pensamento de Ramos e Souza (2012) que tal modelo é uma alternativa àqueles tradicionais de desenvolvimento de pessoas e gestores, já que estes se mostraram inadequados ao contexto atual, refletindo a necessidade de novas competências, acompanhadas de iniciativas inovadoras. Tendo benefícios decorrentes do processo, melhorias em termos pessoais de autocontrole emocional, aferição de resultados organizacionais, mudança comportamental e desenvolvimento de competências, tais como a liderança, são apenas alguns dos resultados positivos que essa metodologia pode trazer (CAMPOS; PINTO 2012; VELASQUES; BIERENDE, 2019).

Blanco (2006) conceitua o *coaching* como um processo de integração colaborativa voltado para promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender. Já Ecard (2016) o considera como um processo de aprendizado individual orientado para conquista de metas. Araújo (2001), por sua vez, afirma que novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem com esta prática.

No entendimento de Krausz (2007), o processo de *coaching* tem foco no presente e no futuro, como um ideal a se aspirar, permitindo que as pessoas atinjam seus objetivos conhecendo a sua atual situação, compreendendo os fatos e aperfeiçoando suas competências. Assim, de acordo com o mesmo autor, o *coaching* é um processo de desenvolvimento de capital humano, com o foco em alcançar metas e objetivos estipulados previamente.

Nesse contexto, o método visa à conquista de efetivos resultados em qualquer âmbito da vida, seja pessoal, familiar, profissional, social, espiritual, financeiro, entre outros. Assim, o *coaching* possui diferentes significados, motivadores e consequências para cada indivíduo. Dentro desta ótica, Cavanah, Grant e Kemp (2005) consideram essa prática como uma atividade multidisciplinar, sendo seu principal objetivo melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e até mesmo provocar a mudança individual e organizacional. Nesse sentido, Loli e Treff (2018) apontam que o *coaching* ajuda a encontrar sentido e propósito profissional, procura melhorar o comportamento no trabalho ou obter mais satisfação na vida pessoal, implicando no desenvolvimento do autoconhecimento e da autoconsciência.

2.2.1 O processo de *coaching*

Conforme Araújo (2001), *coaching* não é um processo novo, ele acontece naturalmente nas relações entre pais e filhos, professores e alunos, colegas de escola e amigos de maneira tão natural que não se percebe.

Esse processo é uma relação entre um treinador e um cliente em que o foco são os objetivos do *coachee*. Cabe fazer uma importante distinção entre *coach*, *coachee* e *coaching*. O treinador auxilia na autoaprendizagem e na liberação do potencial do cliente até o atingimento das metas, ele é o responsável por conduzir o processo, e por isso recebe o título de *coach*. O cliente é chamado de *coachee* e é quem recebe a orientação e o acompanhamento. Já o *coaching* é o próprio processo em si, ou seja, são as técnicas e ferramentas necessárias para sua aplicação junto ao *coachee*. Ele pode ser individual, somente o *coach* e o *coachee*, ou praticado em grupo (ARAÚJO, 2001; FERREIRA, 2008; SALLES *et al.*, 2019).

Segundo Bloch, Mendes e Visconde (2012), o processo de *coaching* é flexível, porém é fundamental que tenha uma metodologia de estrutura. Nessa perspectiva, os objetivos são estabelecidos pelo próprio *coachee* e, apesar do método orientar o *coach* quanto ao caminho a ser percorrido, ele não é um processo engessado, mas sim direcionado a atender as necessidades e objetivos do *coachee*.

O processo acontece em forma de encontros, chamado de sessão de *coaching*, com data, horário, local e número de sessões previamente agendados, de forma que os propósitos e papéis estejam bem definidos. Não possui duração indeterminada, pelo contrário, é direcionado a atingir os objetivos específicos planejados por meio de uma abordagem feita em um número certo de sessões, normalmente aplicado entre 8 a 12 sessões, com duração média de 1 hora e 30 minutos. Os encontros podem ser realizados individualmente ou em grupo com periodicidade semanal, quinzenal ou mensal. A definição destas características é realizada em consenso entre *coach* e *coachee*, levando em consideração as metas, necessidades e disponibilidade do *coachee* (MARQUES, 2018).

As efetivações dos passos propostos pelo processo ocorrem no decorrer das sessões, estes são previamente definidos pelo *coach* de acordo com os ensinamentos que possui e conforme a necessidade do *coachee*. Sendo assim, identifica-se a estrutura de uma sessão de *coaching* por meio do Quadro 2 a seguir, considerando a perspectiva de Da Matta e Victoria (2012).

Quadro 2 – Estrutura básica de uma sessão de *Coaching* (continua)

Etapa	Definição
Acompanhamento ou <i>follow-up</i>	O <i>coach</i> inicia a sessão verificando a realização das tarefas ou ações combinadas na sessão anterior. É importante o <i>coach</i> analisar o que o <i>coachee</i> fez e como fez, como se sentiu em fazer, que desafios encontrou e quais resultados obteve.
Proposta da sessão	Após analisar as tarefas realizadas pelo <i>coachee</i> , o <i>coach</i> terá informações para seguir a sessão vigente, ou seja, identificar o tema e abordagem a serem trabalhados. É extremamente importante que a proposta da sessão esteja alinhada com os objetivos do cliente e que seja mais um passo para atingi-los.
Desenvolvimento	O <i>coach</i> seleciona e aplica as técnicas e ferramentas mais adequadas para trabalhar o tema proposto.
Aprendizados	O <i>coach</i> confere o aprendizado do <i>coachee</i> , tornando-o consciente sobre o seu aprendizado e como aplicá-lo. Isso contribui para a sua melhoria contínua.

Quadro 2 – Estrutura básica de uma sessão de *Coaching* (conclusão)

Etapa	Definição
Tarefas	É definida uma tarefa para a próxima sessão, assim o <i>coachee</i> deverá entrar em ação. No encontro seguinte, a tarefa é verificada e inicia-se um novo ciclo.

Fonte: Matta e Victoria (2012, p. 71).

Durante todo o programa, cada participante tem um papel a cumprir. Assim, a responsabilidade para fazer com que o processo de aprendizagem funcione é repartida entre ambos, em que estes precisam demonstrar condutas de confiança e abertura essenciais ao estabelecimento do vínculo entre eles; precisam escutar, refletir e buscar os resultados em um movimento de cumplicidade e sintonia (GIÁCOMO, 2011). Nesse sentido, o processo é um relacionamento produtivo entre duas pessoas: uma que está disposta a aprender, a crescer, a ir em frente e outra que tem um interesse genuíno de ajudá-la a atingir seu objetivo (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Ao falar sobre a função do *coach*, Velasques e Bierende (2019) dizem que o papel do *coach* é questionar os insights, facilitando a autoconsciência, a identificação do potencial de realização, identificando os objetivos profissionais e pessoais. O *coach* não dá treinamento, não define padrões, não avalia o desempenho, não dá conselhos e não necessita ser especialista em qualquer atividade da vida do *coachee*. Ele tem um papel de facilitador no processo, refletindo junto com o *coachee* sobre cada uma das experiências. De acordo com Goldsmith *et al.* (2003), o *coach* auxilia o indivíduo a galgar de nível ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até mesmo mudar a forma como a pessoa pensa, transformando os problemas em desafios e atuando no nível das atitudes das pessoas.

Segundo Marques (2018, p. 157):

as principais habilidades do *coach* envolvem: ouvir na essência, ter visão sistêmica, saber fazer perguntas poderosas, honrar e respeitar a própria história e a história alheia, ter metas e objetivos definidos, ter autoconhecimento, possuir foco no positivo, desenvolver pessoas, buscar sempre o resultado extraordinário (MARQUES, 2018, p. 157).

Quanto à atuação do *coachee*, Giácomo (2011) afirma que ele precisa expressar as questões para as quais precisa de ajuda e ser sincero quanto ao progresso que está fazendo. O *coachee* precisa ser proativo em todo o processo para que o *coach* o auxilie a aprimorar suas potencialidades já existentes e a desenvolver novas. Também é importante que ele gerencie seus

desafios, demonstrando coragem e capacidade para perseverar até que os resultados comecem a aparecer.

Se aplicado da maneira adequada, o processo proporciona diversos benefícios. Para tal, existem alguns elementos ou técnicas que precisam ser seguidos a fim de que as expectativas e objetivos do *coachee* sejam efetivamente atendidos. Marion (2017) destaca algumas das principais técnicas:

- Foco: definir objetivos, traçando metas realistas e mensuráveis;
- Ação: é necessário que o *coachee* saia da zona de conforto, se permita e seja ousado, realizando as tarefas e colocando as ações em prática;
- Intenção positiva: o *coach* deve demonstrar intenção positiva em sua postura e palavras, reforçando que para toda ação há um resultado positivo para o *coachee* e o meio a sua volta;
- Evolução contínua: o cliente precisa perceber que a evolução ocorre continuamente a cada sessão;
- Supervisão: o *coach* necessita dar direcionamento em todo o processo;
- Resultado: o processo deve apresentar resultados que precisam ser reconhecidos, mensurados e comemorados;
- Local seguro: o *coach* deve proporcionar um ambiente seguro, onde o *coachee* sinta-se confiante em poder compartilhar suas situações;
- Ouvir na essência: o *coach* precisa estar inteiramente entregue ao momento para que possa ouvir e compreender todas as colocações do *coachee*;
- Suspende julgamentos: o *coach* deve reconhecer que todas as pessoas são diferentes e possuem uma história que as coloca na situação em que se encontram. Nesse contexto, é preciso aceitar a opinião do cliente e jamais confrontá-lo ou tentar impor a sua percepção sobre as coisas. Ele deve perceber por si mesmo a necessidade de mudança de *mindset* e comportamentos;
- Ressignificação: este é um elemento primordial no *coaching* que permite trazer um novo significado a acontecimentos passados através da mudança de perspectiva do *coachee*;
- *Rapport*: conexão, empatia e compreensão das necessidades do cliente;
- Ética e confidencialidade: o profissional deve agir com respeito ao seu cliente, seguindo os padrões de condutas estabelecidos;

- Acordo: trata-se da formalização do contrato, no qual se deve respeitar e esclarecer o resultado desejado;
- *Feedback*: é extremamente importante durante o processo. O *coach* precisa dar retorno constante ao *coachee* sobre seus os resultados e progressos;
- Utilizar ferramentas e perguntas poderosas: proporcionam o despertar do melhor potencial de cada *coachee*, fazendo-o olhar para os desafios de forma diferente para que possa encontrar as respostas necessárias.

A metodologia adotada durante as sessões de *coaching* também é composta por dezenas de ferramentas, cada uma delas com sua devida importância e aplicabilidade. Assim sendo, cabe ao *coach* identificar as melhores de acordo com cada situação. Não existe ferramenta melhor ou pior, e sim a mais adequada para cada caso (PENIM; CATALÃO, 2018). No Quadro 3 em sequência visualiza-se algumas das principais ferramentas.

Quadro 3 – Principais ferramentas da metodologia do *Coaching* (continua)

Ferramenta	Definição
<i>Autofeedback</i>	Consiste em o <i>coachee</i> fazer sua autoavaliação;
Roda da vida	É uma avaliação realizada pelo próprio <i>coachee</i> sobre seu grau de satisfação em diferentes aspectos de sua vida;
Sistemas representacionais	Demonstra o sistema de preferência para receber, processar e transmitir informações. De acordo com a programação neurolinguística (PNL), eles classificam-se em digital, cinestésico, auditivo e visual;
Perfil comportamental	São utilizados testes ou questionários para identificar e avaliar comportamentos e atitudes com o objetivo de gerar autoconhecimento e identificar a necessidade de mudança de <i>mindset</i> ;
<i>Feedback 360°</i> projetivo	Permite ao <i>coachee</i> identificar como as pessoas o percebem em diferentes momentos de sua vida;
Tríade do tempo	Demonstra como se administra o tempo. A ferramenta divide as exigências da vida em três categorias: circunstanciais, urgentes e importantes;

Quadro 3 – Principais ferramentas da metodologia do *Coaching* (continuação)

Ferramenta	Definição
Identificando valores, Crenças, Sonhos e Missão de Vida	Torna possível identificar o que realmente é importante para o <i>coachee</i> , o que o motiva, quais são os seus valores, crenças, sonhos e missão de vida;
Diário de bordo	É um modelo de empoderamento e aceleração de resultados que proporciona ao cliente a possibilidade de agradecer, ressignificar, agir e perdoar diariamente;
Roda da abundância	Permite trabalhar as circunstâncias da vida através da conjugação prática dos verbos: agradecer (servir, perdoar...), declarar (falar, fazer, sentir...), agir (ir em frente, foco, ação...), solicitar (planejar, elaborar, merecer...);
Identificando fase da vida	Permite conhecer em qual momento da vida o cliente se encontra, o que possibilita ao <i>coach</i> a melhor forma de trabalhar;
Cinco linguagens do amor	Reflete a preferência em receber/expressar o amor através de palavras de afirmação, tempo de qualidade, presentes, atos de serviço ou toque físico.
Perdas e ganhos	Contribui no processo de tomada de decisão. Consiste em listar os ganhos e perdas que uma ação pode trazer, tanto ao ser adotada como ao ser rejeitada, pois na prática, toda atitude possui seus prós e contras, umas em maior peso do que outras;
Análise do campo de força	Permite analisar uma situação, cenário ou objetivo sob a ótica de forças facilitadoras e dificultadoras que podem contribuir ou interferir de forma negativa na finalização do processo;
5W2H	Ferramenta de orientação para resultados que contribui com o planejamento buscando as respostas para <i>What</i> : o que fazer?, <i>Who</i> : quem irá executar? <i>When</i> : quando será realizado? <i>Where</i> : onde será feito? <i>Why</i> : por que será executado? <i>How</i> : como será feito? <i>How much</i> : quanto custará?

Quadro3 – Principais ferramentas da metodologia do *Coaching* (conclusão)

Ferramenta	Definição
Meta <i>smart</i>	Metodologia voltada para a elaboração de metas produtivas que tem como clarificar e motivar o indivíduo na busca dos resultados. Elas devem seguir alguns critérios como: serem específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalizadas;
Roda de competências	Visa identificar habilidades, características ou comportamentos que o cliente precisa ampliar para que seu objetivo seja atingido.

Fonte: Adaptado Penim e Catalão (2018).

O conhecimento sobre as técnicas e ferramentas permite ao *coach* planejar encontros mais produtivos, pois quanto mais se utiliza um método, mais eficaz ele se torna. Além disso, se uma das ferramentas utilizadas não demonstrar o resultado esperado, é possível buscar uma estratégia mais apropriada ao contexto do *coachee*. Esses contextos podem ser inúmeros, pois o universo de atuação do *coaching* é muito amplo devido a sua capacidade para desenvolver diferentes competências em qualquer área da vida das pessoas (PÉRCIA, 2016).

Para Marques (2018), as áreas de atuação do *coaching* dividem-se basicamente em: *Life Coaching* ou *Coaching* de Vida/Pessoal e o *Professional Coaching* ou *Coaching* Executivo. Enquanto o primeiro trabalha questões relacionadas ao desenvolvimento da vida pessoal, o segundo oferece ferramentas para que o indivíduo se desenvolva profissionalmente, tornando-se mais produtivo e eficiente. No mesmo sentido, na visão de Stefan (2015), o *coaching* se divide em quatro tipos: de vida (*life coaching*), de negócios, executivo e de carreira.

Sobre o *Life Coaching*, Segundo D'addário (2016, p. 191),

O *Life Coaching* tem como principal objetivo contribuir para que o indivíduo se desenvolva pessoalmente, no entanto, o aspecto pessoal envolve vários contextos da vida do ser humano, as possibilidades se estendem por diferentes cenários como desde objetivos voltados a melhora de relacionamentos interpessoais até questões relacionadas à saúde financeira (D'ADDÁRIO, 2016, p. 191).

Para Campos e Storopoli (2015), o desenvolvimento pessoal está relacionado à exploração do potencial de aprendizagem, em que a busca pelo autoconhecimento e o desenvolvimento de novas habilidades gera mudanças de comportamentos e atitudes, criando perspectivas de evolução e concretização de objetivos, gerando mudanças pessoais e organizacionais.

Compreende-se que cada pessoa possui sua própria história de vida, porém suas necessidades de satisfação estão semelhantemente alocadas em doze estágios, nos quais o *coaching* pode contribuir de maneira eficaz e duradoura. Identificar o estágio atual é extremamente importante, pois permite direcionar o foco para a questão ou questões pessoais que mais demandam a atenção e equilíbrio (MARQUES, 2018).

Na sequência, apresentam-se os doze estágios de vida definidos por Marques (2018), em que o *coaching* contribui para o desenvolvimento e busca pela satisfação.

Quadro 4 – Estágios da vida *versus* contribuição do *coaching* (continua)

Estágio de vida	Contribuição do <i>coaching</i>
Espiritualidade	Não está relacionada à religião, e sim à identificação da missão de vida, legado, valores e crenças.
Saúde e disposição	Proporciona ferramentas para a busca do equilíbrio da saúde de forma integral, abordando questões comportamentais que envolvem o bem-estar, trabalhando anseios, desejos e metas voltadas para um estilo de vida mais saudável.
Desenvolvimento intelectual	O processo contribui para que o <i>coachee</i> desenvolva técnicas e incorpore ações que contribuam com a ampliação de seus conhecimentos, como: mudança de hábitos, despertar da curiosidade, permissão para experimentar o novo, ampliar a capacidade de ouvir, observar e compartilhar experiências.
Equilíbrio emocional	Contribui para o autoconhecimento e desenvolvimento da inteligência emocional, permitindo que o <i>coachee</i> compreenda suas emoções e consiga controlar suas ações de tal modo que seus sentimentos, mesmo aqueles mais frustrantes, não interfiram na sua harmonia interior.
Realização e propósito	Contribui para a identificação do propósito de vida por meio da definição de metas, objetivos e sonhos. Incentiva a busca pelo entendimento sobre por qual motivo a pessoa existe.
Recursos financeiros	Contribui para a identificação do comportamento do indivíduo em relação ao dinheiro, propiciando mudanças de paradigmas e quebra de crenças que possivelmente limitam o sucesso financeiro. Propicia a adoção de novos pensamentos e hábitos.

Quadro 4 – Estágios da vida *versus* contribuição do *coaching* (continuação)

Estágio de vida	Contribuição do <i>coaching</i>
Contribuição social	Permite uma reflexão profunda sobre a participação do indivíduo como membro da sociedade. Desperta a percepção sobre sua importância como pessoa na vida de outras e como pode ser satisfatório contribuir com a felicidade de terceiros.
Família	Permite avaliar profundamente a relação familiar e rever comportamentos e atitudes. Propicia ressignificação de possíveis experiências dolorosas, transformando-as em fonte de força, persistência e amor. Colabora com o sentimento do perdão e aceitação das diferenças.
Desenvolvimento amoroso	Contribui para a percepção e reflexão sobre a saúde dos relacionamentos amorosos. Permite ao <i>coachee</i> encontrar as respostas, definir ações e manter o foco, a determinação e a coragem de agir mediante relacionamentos desgastados e infelizes. Busca possibilitar o sentimento de prazer, companheirismo e cumplicidade entre o casal.
Vida social	Colabora com a percepção da importância da socialização na vida do <i>coachee</i> . Se esta é uma dificuldade, o <i>coaching</i> permite encontrar respostas para tal, incentivando o desenvolvimento de novas atitudes e o cultivo de novos hábitos que possam refletir na melhora da satisfação da vida social.
Criatividade, <i>hobbies</i> e diversão	Através de técnicas e ferramentas, procura-se despertar a criatividade e contribuir para o autoconhecimento, permitindo ao <i>coachee</i> identificar o que realmente gosta de fazer, o que lhe dá prazer, o que lhe motiva. Assim, é possível encontrar atividades que lhe propiciem momentos de lazer e diversão. Se o tempo é um fator que impede esses momentos, o <i>coaching</i> também possibilita a melhor administração desse tempo.

Quadro 4 – Estágios da vida *versus* contribuição do *coaching* (conclusão)

Estágio de vida	Contribuição do <i>coaching</i>
Plenitude e felicidade	A felicidade é o objetivo que todos os seres humanos têm em comum, portanto, não há como atingi-lo sem saber o que proporciona essa sensação. O <i>coaching</i> caminha junto ao <i>coachee</i> nessa jornada de autoconhecimento, propiciando descobertas e identificando caminhos que possam levar à satisfação plena. Talvez o obstáculo nesse caminho seja a falta de equilíbrio entre alguns dos 12 estágios da vida, ou o âmbito profissional precise ser mais bem planejado. O importante aqui é identificar onde e o que precisa ser feito para que o sentimento de felicidade possa prevalecer.

Fonte: Adaptado pela autora. Apostila de Formação *Professional & Self Coaching* – Marques (2018).

A Sociedade Brasileira de *Coaching* (2019) acrescenta que o processo contribui diretamente para o fortalecimento da autoconfiança, aumento da autoestima, foco, melhor gerenciamento do estresse, positivismo, melhora a habilidade de comunicação, organização e gestão do tempo, aumento da resiliência, flexibilidade, compreensão das diferenças, adaptação às mudanças e novos ambientes, entre vários outros fatores.

Assim, frente a este cenário de descobertas e transformações, Marques (2018) reforça que o *coaching* pessoal enfatiza e contribui para o equilíbrio dos diferentes papéis que o ser humano ocupa em sua vida (filho, amigo, marido, pai, profissional, etc) e, diante disso, qualquer mudança proporcionada no indivíduo gerará reflexos positivos tanto na vida pessoal como profissional, uma vez que o ser humano é único e dificilmente exercerá seus papéis de maneira isolada na sociedade.

Em relação ao *Executive Coaching*, trata-se de um programa focado no desenvolvimento profissional do indivíduo. O processo direciona ações para o aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e competências a fim de proporcionar ao *coachee* mais realização em sua carreira. Nesse sentido, a necessidade de quem procura por um processo de *coaching* executivo é identificar como ele pode atingir seus objetivos profissionais e como ele pode ser ajudado nesse processo (SBCOACHING, 2019).

Stachiu e Tagliamento (2016), consideram que o *coaching* de carreira gera aprendizados e desenvolve competências comportamentais e emocionais, visando a conquista de objetivos para a carreira profissional. A esse respeito, Stefan (2015), entende que o *coaching*

de carreira desenvolve as pessoas tanto no início da carreira profissional, como as que estão buscando ou vivenciando mudanças ou transição de carreira.

Neste contexto, Giácomo (2011) relaciona os principais motivos que levam os profissionais a realizarem um processo de *coaching*:

- Busca de ascensão, plano estratégico e transição na carreira;

As demandas pela atualização na carreira, é um desafio constante na vida dos profissionais, quer seja para o gerenciamento da sua carreira, desenvolvimento na empresa, transição profissional e a busca de um novo emprego. Ao realizarem um processo de *coaching*, de acordo com Stachiu e Tagliamento (2016), os profissionais ampliam seu conhecimento acerca da sua carreira, suas atitudes, responsabilidades e escolhas profissionais.

- Desenvolvimento de habilidades de liderança como delegação, comunicação assertiva, falar em público, gestão de conflitos e empatia;

Nota-se que as pessoas ao buscarem o *coaching*, buscam desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de liderança, aprimoramento de competências comportamentais que contribuirão para atender as expectativas das organizações. Influenciando na melhoria da flexibilidade profissional, além de buscar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (CAMPOS; STOROPOLI, 2015; VELASQUES; BIERENDE, 2019).

- Desenvolvimento da inteligência emocional e Aceleração da aprendizagem.

O *coaching*, como processo de aceleração de aprendizagem e resultados, tornou-se indispensável para as organizações, sobretudo para as lideranças que precisam constantemente lançar mão de recursos para melhorar suas performances e garantir a competitividade e maximização dos lucros para a empresa, bem como possibilita aprimorar habilidades e capacidades no processo de liderar, preparando para assumir novos desafios, por meio da resiliência e adaptação às mudanças (CARPES *et al.*, 2017, GIÁCOMO, 2011).

De acordo com Vieira (2011, p. 137),

O *Coaching* executivo pode ser entendido como uma versão mais moderna do *empowerment*, já que propicia ao indivíduo descobrir e acessar o que há de melhor em si, através de perguntas assertivas que o levam a pensar de uma forma que, sozinho ele não pensaria, de modo a assumir as responsabilidades pelos seus erros e acertos, fracassos e sucessos, atitudes ou a ausência delas (VIEIRA, 2011, p. 137).

Verifica-se que os benefícios são inúmeros, contribuindo para que as pessoas incorporem novas habilidades, tenham conhecimento dos seus talentos, suas competências e limitações, reflitam a respeito dos seus valores, das suas crenças, contribuindo diretamente no desenvolvimento e na mudança de comportamentos. Tendo a sua principal motivação, com o

processo de desenvolvimento, evolução e melhoria contínua. Os benefícios também são positivos nas organizações, proporcionando mudança de cultura, orientação para resultados, aperfeiçoamento da liderança e desenvolvimento das competências dos colaboradores (CAMPOS; STOROPOLI, 2015; VELASQUES; BIERENDE 2019).

Conforme visto nos conceitos apontados pelos diversos autores acerca do *coaching*, percebe-se que ele visa mudanças comportamentais, aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências, tanto na vida pessoal como na profissional, buscando harmonia na vida do indivíduo. Refletindo na conquista de resultados individuais, coletivos e organizacionais (CUNHA; CAIXETA, 2017; SALLES *et al.*, 2019; VELASQUES; BIERENDE, 2019).

Os debates sobre os benefícios do *coaching*, são apontados por vários autores, entre eles, Whitmore (2010) destaca que o indivíduo terá como benefícios o desenvolvimento de habilidades, aumento da performance, ampliando sua realização pessoal e profissional. Entretanto Da Matta e Victoria (2012) afirmam ser a mudança comportamental o grande benefício. Nesse contexto, percebe-se que os benefícios contribuem para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Da Matta e Victoria (2012) destacam ainda, outros benefícios do *coaching*: como ampliação da inteligência emocional, através da habilidade de entender as próprias emoções e as emoções dos outros, assim como lidar com elas. Aumento da capacidade de promover mudanças e melhorias contínuas. Tal constatação aproxima-se do pensamento de Loli e Treef (2018) que apontam como benefícios do *coaching* como um auxiliar para o autoconhecimento e autoeficácia, ajudando no desenvolvimento da capacidade do indivíduo assumir o controle da sua própria vida; melhora na habilidade de se relacionar e interagir, obtendo maior comprometimento e participação das pessoas, trazendo à tona o potencial de cada pessoa, redução de conflitos, melhora a satisfação no trabalho, traz mais foco e resultados. Nota-se que os benefícios extrapolam o próprio indivíduo, trazendo resultados no ambiente organizacional.

Cabe também ressaltar que Zaharov (2010) considera que o *coaching* traz benefícios que podem contribuir no aumento da felicidade e na satisfação com a vida. Velasques e Bierende (2019) apontam ainda que o processo de *coaching* permite a compreensão do propósito de vida, desenvolve empatia, proporciona autodesenvolvimento e autoconhecimento além de desenvolver competências comportamentais. Em consequência os *coaches* conhecem seus pontos fortes e os pontos a desenvolver, passando a ter autoconsciência dos seus atos e assim traçar objetivos para atingir em menor tempo as metas pessoais e profissionais.

A relação desses benefícios com a presente pesquisa é verificar se tais resultados podem também ser percebidos no programa de *coaching* aplicado dentro da UDESC.

2.3 CARREIRA PROFISSIONAL

Até os anos 70, a carreira profissional, tinha maior estabilidade, sendo sua progressão linear dentro da própria organização, num modelo de carreira hierarquizado, onde as pessoas se movimentavam de forma previsível e ordenada. A segurança e reconhecimento econômico, eram suficientes para reter o profissional. A sociedade contemporânea cada dia mais globalizada ocasionou mudanças nas relações sociais e isto incluem transformações no mercado de trabalho e uma reorganização das instituições e dos indivíduos. Tais transformações foram impulsionadas pelo rápido avanço da tecnologia, da informação e globalização da economia, em um mundo cada vez mais veloz e sem fronteiras, impondo vários desafios às organizações, que se encontram num contexto marcado por mudanças entre empregado-organização (AMBIEL, 2014; SAVICKAS, 2011).

Neste novo contexto, somado com a proliferação de novas profissões e a diversificação das modalidades de trabalho, para Ambiel (2014), a estabilidade até então definida nas carreiras alterou, dando mais ênfase sobre os aspectos de mobilidade e transição da carreira. A relação estável baseada na troca de mão de obra pelo salário deu lugar a adaptabilidade de se ajustar as novas circunstâncias, acompanhando as diversas mudanças que o mundo do trabalho sofreu.

Como consequência, um trabalhador leal e dedicado não seria mais suficiente para ter segurança e estabilidade de emprego. As perspectivas profissionais ficaram menos definidas e previsíveis. Exigindo que os trabalhadores desenvolvam competências e capacidades que até então não eram requeridas. Os trabalhadores tornaram-se aprendizes permanentes, devendo ser capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, a estabilidade deu lugar a flexibilidade, exigindo que o próprio trabalhador crie e gerencie as suas próprias oportunidades dentro da carreira profissional, através de uma visão holística de sua carreira, vida pessoal e encontro dos objetivos da organização (AMBIEL, 2014; CHANLAT, 1995; DUARTE *et al.*, 2010; DUTRA, 2017).

A carreira tradicional caracterizada pela forma unidirecional, formada por apenas um ciclo, limitada a um emprego e dirigida pelas organizações, com a evolução contemporânea e a exigente competitividade do mercado, a partir dos anos de 1970, fez com que a compreensão da carreira se alterasse. Emergindo um novo modelo de carreira, resultante das mudanças sociais e a reestruturação da economia e das empresas, adentrando novos comportamentos relacionados à carreira. Introduzindo rupturas no modelo tradicional, para um novo modelo caracterizado pela progressão descontínua na carreira, através de uma carreira mais horizontal do que vertical e por uma maior instabilidade (CHANLAT, 1995).

A partir desta ruptura, a construção da carreira, até então tradicional, que foi concebida na base da administração de Taylor e no modelo hierárquico desenvolvido por Fayol, sendo até então, responsabilidade das organizações o gerenciamento da carreira do trabalhador, que visavam a maximização e eficiência dos processos (FLEURY e FLEURY, 2001). Porém a partir das transformações impulsionadas pela globalização, neoliberalismo, aceleração tecnológica e de informação, geraram como consequência transformações nas relações de trabalho. Que passou a contar com as experiências de trabalho de uma pessoa ao longo da vida, suas competências, interesses e valores pessoais. Passando a carreira a ser gerenciada pelo próprio indivíduo, surgindo assim novos conceitos e significados para as carreiras.

O novo modelo reivindica que as pessoas abandonem a ideia da estabilidade nas organizações, fazendo com que sejam autoras das suas próprias carreiras, guiadas pelos seus próprios objetivos. Para Hall (1996), este novo modelo é chamado de carreira Proteana, que é dirigida pelas pessoas e não pelas organizações. Estando sujeita à reinvenção pela própria pessoa de tempos em tempos, ocasionada pelas mudanças quer seja pelo ambiente ou mudanças na própria pessoa. Este modelo proteano de carreira, também pode ser denominado de autogestão e tem como característica a instabilidade, a descontinuidade e horizontalidade, se contrapondo ao modelo tradicional (CHALANT, 1995; DE ANDRADE *et al.*, 2011).

Hall (1996) desenvolve o conceito de carreira proteana, tal como é defendida por Chalant (1995), sendo a pessoa e não mais a organização como principal responsável pelo seu desenvolvimento. Tendo como principal alcance de êxito, o sucesso psicológico, tomando por base o alcance dos objetivos profissionais e pessoais. Constituindo essa nova carreira baseada em valores do próprio indivíduo. Os alicerces desta nova carreira, advém das mudanças cada vez mais aceleradas que ocorrem no mundo do trabalho, buscando a flexibilidade e desta forma buscando a ajustar e modificar a trajetória profissional de acordo com as mudanças que são impostas. Na carreira moderna o sucesso está associado à trajetória pessoal, enquanto na carreira tradicional são voltadas para as garantias e benefícios (HALL, 1996; CHALANT, 1995; RIBEIRO *et al.*, 2009).

Esta nova concepção de carreira, oportuniza uma elevação no grau de consciência do indivíduo, refletindo que êxito na carreira é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Fazendo com que questões de flexibilidade de horário, qualidade de vida no trabalho, aprendizagem continuada e remuneração baseada nas suas competências são fatores que podem determinar permanecer ou não em uma instituição (ECARD *et al.*, 2016). Tal como é defendido por Chanlat (1995) que considera sinônimo de carreira bem-sucedida, a realização no trabalho e gostar do que faz.

Porém, nem sempre o indivíduo está preparado para ser o gestor de sua própria carreira e não se sente seguro pelas suas escolhas e decisões. Neste sentido, o *coaching* pode contribuir no estabelecimento da união entre seu trabalho e a sua identidade, para que elas sejam congruentes com suas competências, valores, experiências e personalidade, através do desenvolvimento da autoconsciência e autoconhecimento, com o objetivo de fazer as melhores escolhas de carreira, desenvolvendo as competências comportamentais, emocionais e psicológicas (ECARD, 2016; STACHIU; TAGLIAMNTO, 2016; VELASQUES e BIERENDE, 2019).

As oportunidades de carreira das mais diversas profissões, adquiriram novos perfis de profissionais, passando a carreira por redefinições. Neste sentido, Stachiu e Tagliamento (2016), consideram o *coaching* de carreira como uma estratégia que possibilita uma maior conscientização, autopercepção e proporciona o desenvolvimento para um plano de vida profissional. Os resultados da pesquisa realizada pelos autores, apontam que a intervenção de *coaching* de carreira, ampliou o conhecimento dos participantes acerca das atitudes, escolhas profissionais e responsabilidades, ampliando o objetivo de vida pessoal e profissional, percebendo também os fatores que podem auxiliar ou interferir no processo de carreira.

Neste sentido, o tema carreira e seu desenvolvimento, ganha espaço na vida dos profissionais, nas universidades e na sociedade em geral, contrapondo-se ao modelo tradicional de desenvolvimento profissional que era responsabilidade primária e exclusiva da empresa. A carreira moderna/proteana, envolve estágios e transições que refletem necessidades, motivações, aspirações individuais e também expectativas e imposições tanto da organização quanto da sociedade. Neste novo contexto que envolve a administração da carreira, o indivíduo assume a responsabilidade pela gestão e evolução da sua própria carreira (DUTRA, 2017).

Constata-se que o mercado de trabalho se modificou e está exigindo características que alteraram ao longo dos tempos, levando as organizações e as pessoas a se reestruturarem, repercutindo no delineamento de um perfil profissional compatível com a nova realidade. Passando a exigir um profissional com competências para lidar com um número expressivo de fatores e influências. O perfil profissional desejável está alicerçado em três grupos de habilidades (GÍLIO, 2000; GONDIM, 2002):

- As Cognitivas, que são as obtidas durante o processo de educação formal, como o conhecimento geral, raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas;
- As Técnicas Especializadas, compreendendo as habilidades de informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho;
- As Comportamentais e Atitudinais, que compreendem a iniciativa, cooperação,

motivação, responsabilidade, disciplina, ética, empreendedorismo e a atitude de aprender a aprender.

Observa-se que um dos pressupostos para o perfil requerido dos profissionais na atualidade, incluem um conjunto de habilidades relacionadas ao desempenho interpessoal. Neste sentido, Baruch (2004) aconselha o indivíduo da carreira proteana, a se autoconhecer a fim de responder os estímulos do mercado. Considerando que o mercado está exigindo novos comportamentos, competências e posturas no perfil do colaborador, gerando uma força de trabalho adaptável, com mais habilidades para se desenvolverem em cenários cada vez mais desafiadores.

O referencial teórico abordado traz informações e conceitos que darão suporte às ações deste estudo, no Capítulo seguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste Capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, objetivando encontrar possíveis respostas à problemática apresentada.

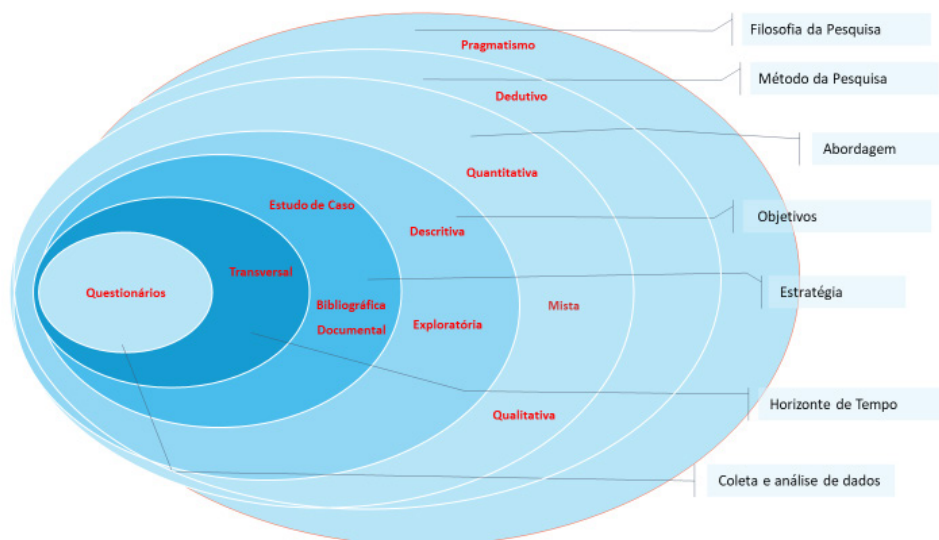
De acordo com Fachin (2001), o estudo científico deve ter por base procedimentos metodológicos, podendo surgir durante o estudo várias formas de métodos. O método científico para Rampazzo (2005) concretiza-se nas diversas etapas com o fim de solucionar um problema. Corroborando, Gil (2009) entende como o caminho para se chegar a um determinado fim, consistindo no conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o objetivo proposto.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico considera as técnicas que o pesquisador selecionou a fim de buscar as respostas para sua pesquisa. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a escolha da metodologia subsidia o pesquisador com importantes informações sobre a maneira como ele observa a realidade que o cerca, influenciando na seleção dos métodos.

Neste estudo, a autora optou em adotar a proposição de Saunders, Lewis e Thornhill (2009), chamado de “*research onion*”, para guiar as escolhas metodológicas desta pesquisa, conforme Figura 2, com a finalidade de melhor atender os objetivos de pesquisa.

Figura 2 – Resumo da Metodologia Utilizada



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhil (2009).

A partir desta referência estruturada, foi possível promover com mais facilidade a condução da pesquisa, tornando-a mais confiável, através do conjunto de técnicas voltadas para compreensão do objeto de pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente a pesquisa é caracterizada pela sua filosofia, com adoção do pragmatismo. Justifica-se esta escolha considerando o interesse em responder o problema de pesquisa que é: **Qual a contribuição do programa de *Coaching* da UDESC no desenvolvimento das competências comportamentais na percepção dos acadêmicos participantes do programa?**

De acordo com Saunders, Lewis, Thornhill (2009), nesta filosofia de pesquisa, mais importante do que inserir-se na discussão da realidade, é responder à pergunta de pesquisa.

Outro elemento a ser caracterizado na metodologia do trabalho científico é o método de raciocínio, sendo que esta pesquisa apresenta método dedutivo, uma vez que investiga a relação de causa e efeito ao considerar a contribuição do *coaching* com o desenvolvimento de competências. Conforme Andrade (1997), nesse método, parte-se de teorias para chegar à determinação ou previsão dos fatos ou fenômenos.

Quanto à abordagem optou-se por método misto, que inclui o uso complementar com abordagens qualitativa e quantitativa.

Conforme Gil (2009), uma pesquisa qualitativa envolve experiências pessoais com a intenção de auxiliar no aprimoramento de experimentos e teorias. Roesch (2009) complementa que esta abordagem se propõe na compreensão dos fenômenos humanos e sociais de forma interpretativa e humanística, utilizando métodos e estratégias de pesquisa diversificadas.

Apesar de se pautar enquanto uma abordagem analítica qualitativa, a pesquisa também fez uso de dados quantitativos, pois contemplou uma análise da questão numérica relacionada ao posicionamento da população frente aos questionamentos realizados, que de acordo com o Creswell (2010), justifica-se por proporcionar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências de uma população. Na presente pesquisa, o caráter quantitativo se deve ao fato de ter sido um formulário com questões objetivas para preenchimentos pelos estudantes. Por sua vez, a abordagem qualitativa se deu por meio da análise das respostas às questões subjetivas do formulário dos estudantes, bem como às entrevistas realizadas com a idealizadora do Programa e as multiplicadoras.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se o estudo como descritivo e exploratório. Na visão de Selltiz *et al.* (1972), o objetivo da pesquisa exploratória é contribuir para a construção da teoria. A característica exploratória se justifica pelo fato de que as informações a respeito das contribuições e o ponto de vista dos *coachees* ainda são pouco conhecidas. No entendimento de Sampieri *et al.* (2006) os estudos exploratórios buscam discutir e avançar no conhecimento de temas ainda pouco pesquisados ou a partir de outras perspectivas. Como descrito na pesquisa bibliométrica existe uma carência de estudos sobre a temática *coaching* no contexto universitário, após a pesquisa exploratória para investigar na literatura a existência de artigos relacionados ao tema de estudo, resultou em 26 artigos sobre a temática, os quais foram lidos e somente 1 fez referência do termo no meio universitário. O tema *coaching* também é carente no próprio programa PPGAU, ao buscar no banco de dados das dissertações do programa, apresentou-se apenas uma dissertação intitulada: A Liderança-Coach como intervenção para o desenvolvimento Humano na Universidade Federal de Santa Catarina, do ano de 2015.

O estudo é classificado como descritivo porque evidencia características de uma população ou fenômeno. Nesse sentido, Gil (2009) acrescenta que o estudo descritivo tem como objetivo retratar as características de uma determinada população. A pesquisa é considerada descritiva com base nos objetivos específicos do estudo, pois pretende-se avaliar a população estudada, o papel do programa de *coaching* e a sua relação com o desenvolvimento de competências na perspectiva dos acadêmicos participantes do programa.

As estratégias, ou procedimentos, adotados nesta pesquisa contemplam a pesquisa documental/bibliográfica e o estudo de caso. Sobre a pesquisa documental e bibliográfica, Gil (2009) considera que há semelhanças entre elas, já que ambas dispõem de dados existentes. O que as diferencia é que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, composto de livros e artigos científicos, enquanto a documental utiliza-se de um material que não recebeu um tratamento analítico ou que ainda pode ser reelaborado.

A pesquisa bibliográfica sobre o tema, selecionou o conteúdo que atendeu mais diretamente as demandas teóricas do objeto de estudo, isto é, que tratou dos temas: *coaching*, competências, carreira profissional. Cabe observar a relação dos temas centrais da pesquisa com os principais autores utilizados na fundamentação teórica. Conforme demonstra o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Temas centrais da pesquisa e seus principais autores utilizados

Tema Central	Principais autores utilizados na pesquisa
<i>Coaching</i>	Araújo (2001, 2011); Campos e Storopoli (2015), Campos e Pinto (2012); Ecard (2016); Krausz (2007); Marques (2018); Velasques e Bierende (2019); Whitmore (2010);
Competências	Almeida (2012); Bittencourt (2009); Dutra (2017); Fleury e Fleury (2001); Le Boterf (1994); Zarifian (2001);
Carreira Profissional	Ambiel (2014); Chanlat (1996); Hall (1996);

Fonte: Elaborado pela autora.

A parte documental fez-se necessária para apoiar a fundamentação teórica na busca de dados documentais, como regimentos, leis, acervo da instituição a fim de obter informações sobre a estrutura e organização que, de acordo com Gil (2009) é imprescindível para os estudos de caso. Isso é demonstrado no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Documentos Complementares

Nome do Documento	Órgão Gerador	Ano de Publicação
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	Presidência da República	1996
Resolução CNE/CES 3/ 2019 – DCN cursos de Medicina Veterinária	MEC	2019
Resolução CNE/CES 2/2019 – DCN cursos Engenharias	MEC	2019
Planejamento Estratégico 2010-2030 - Udesc	UDESC	2010

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa também se constitui em um estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2005), tem o propósito de trazer uma descrição aprofundada sobre uma realidade determinada. Esta técnica, de acordo com o mesmo autor, tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro do contexto da vida real.

Quanto ao horizonte de tempo, a pesquisa se classifica como transversal, tendo em vista que ocorrerá em um único período pré-determinado, compreendendo as turmas de 2017, 2018 e 2019.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Gil (2009), é importante para efetivação de um experimento a seleção dos sujeitos, tendo em vista, que os resultados obtidos dos sujeitos pesquisados constituem uma amostra da população toda. A composição dos sujeitos da pesquisa para atingir os objetivos específicos propostos, é demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 7 – Sujeitos da Pesquisa alcance Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Sujeito (s)
Identificar o rol de competências comportamentais necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa.	Não se aplica
Descrever como se desenvolve o programa de <i>coaching</i> dentro da Universidade	O próprio pesquisador Idealizadora do Programa Multiplicadoras do programa
Verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa	Acadêmicos que passaram pelo programa * Vide quadro 8
Identificar os pontos fortes e fracos do programa	Acadêmicos que passaram pelo programa * Vide quadro 8
Propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados	O próprio pesquisador

Fonte: elaborado pela autora.

Para o objetivo de descrever como se desenvolve o programa, para que o estudo seja mais fidedigno possível, foi escolhido a ex-coordenadora do programa, que foi a idealizadora do programa e as multiplicadoras que participaram do programa no Campus de Lages, além da própria pesquisadora, a escolha destes sujeitos está relacionada por serem as responsáveis pela aplicação do programa.

Os acadêmicos são os sujeitos para verificar a percepção sobre o programa, foram escolhidos os discentes que finalizaram o processo de *coaching* ofertado pela UDESC, no Campus de Lages, denominado Centro Agro Veterinário (CAV). O programa foi realizado em três anos distintos, tendo como quantitativo de 46 acadêmicos. Buscou-se acessar estes acadêmicos, através do banco de dados do programa. A escolha por utilizar somente os participantes do campus de Lages, e não em toda UDESC, foi pelo caráter decisório de

viabilidade e agilidade da pesquisa, pelo fato da pesquisadora ser multiplicadora do programa no Campus de Lages.

Para identificação dos pontos fortes e fracos do programa, analisou-se a intersecção dos pontos de vista advindos dos acadêmicos que participaram do programa.

O próprio pesquisador se constituiu no sujeito do último objetivo específico, visto que foi o responsável pela pesquisa.

No Quadro 8, a seguir, tem-se o número total dos sujeitos para atingir o objetivo da percepção sobre o programa, por turma dos acadêmicos.

Quadro 8 – Sujeitos da pesquisa Acadêmicos

Turma	Nº de Sujeitos	Curso Origem
2017	18	Engenharias e Medicina Veterinária
2018	10	Engenharias e Medicina Veterinária
2019	18	Engenharias e Medicina Veterinária
TOTAL	46	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar a percepção sobre o programa, os sujeitos pesquisados para este objetivo, foram os acadêmicos que participaram do programa.

3.4 COLETA DE DADOS

Em relação aos dados coletados para este estudo, contemplou dados primários e secundários. De acordo com Roesch (2009), os dados primários são aqueles obtidos diretamente pelo pesquisador e os dados secundários são os dados já existentes, podendo ser na forma de banco de dados, relatórios, índices entre outros. O Quadro 9 apresenta os objetivos específicos, tipos de dados, instrumento de coleta de dados, com as categorias/variáveis de análise e referências.

Quadro 9 – Estrutura da metodologia (objetivos/dados/coleta/categorias/referências)
(continua)

Objetivos Específicos	Tipo de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Categorias/ Variáveis de Análise	Referências
Identificar o rol de competências comportamentais necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa	Secundários	Pesquisa documental	Competências requeridas além das técnicas	Brasil (1996, 2003, 2019) Direito (2012)
Descrever como se desenvolve o programa de <i>coaching</i> dentro da Universidade	Secundários Primários	Pesquisa documental e bibliográfica Entrevista	Aplicabilidade e das práticas do programa <i>TJ Coaching</i>	Ecard (2016) Gottschalk, Monteiro, Andretta (2019) Marion (2017) Matta, Victoria (2012) Penin, Catalão (2018) Picinin (2016) Rocha <i>et. al.</i> (2019)

Quadro 9 – Estrutura da metodologia (objetivos/dados/coleta/categorias/referências)
(conclusão)

Objetivos Específicos	Tipo de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Categorias/ Variáveis de Análise	Referências
Verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa	Primários	Questionários com perguntas abertas e fechadas	Percepção dos participantes sobre o programa	Almeida (2012) Bittencourt (2009) Birck, Ziliotto (2017) Campos, Pinto (2012) Campos, Stoporoli (2015) Cunha, Caixeta (2017) Dos Santos (2020) Ecard (2016) Hall (1996) Loli, Treff (2018) Milaré, Yoshida (2009) Velasques, Bierende (2019)
Identificar os pontos fortes e fracos do programa	Primários	Análise dos dados	Identificar as deficiências e possíveis melhorias	Dos Santos (2020) Ecard (2016) Salles (2019)
Propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados	Primários	Análise dos dados	Não se aplica	

Fonte: elaborado pela autora.

Para atingir o primeiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, a identificação do rol de competências comportamentais necessários para o exercício da profissão, foi realizada pesquisa documental a fim de conhecer as políticas e diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e também as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) específicas para os cursos de Engenharia e Medicina Veterinária.

O segundo objetivo específico, descrever como se desenvolve o programa dentro da universidade estudada. Para tanto foi necessário a realização de pesquisa documental nos relatórios e apostila do programa para descrever a estrutura e funcionamento do mesmo. Também foi realizada entrevista semiestruturada, com a idealizadora e ex-coordenadora do programa e com as multiplicadoras que participaram das turmas do campus da Udesc de Lages, com a finalidade de descreverem com fidedignidade o funcionamento do programa e as sessões por elas realizadas.

A entrevista foi realizada com base no roteiro (Apêndice A), o convite e a coleta com a idealizadora ocorreram por *whatsApp*, em função da mesma morar em outra cidade, teve duração de 20 minutos e foi audiogravada. A entrevista com as multiplicadoras foi realizada com base no roteiro (Apêndice B), ocorrendo de forma presencial, com duração de 30 minutos e foram audiogravadas.

O terceiro objetivo específico sobre a percepção dos acadêmicos acerca do programa, para identificar tais percepções, foram aplicados questionários (Apêndice C) juntos aos acadêmicos, envolvendo questões abertas e fechadas que destinam esclarecer a percepção e opinião dos acadêmicos sobre a realidade vivenciada com o programa. Optou-se pela realização do questionário, tendo em vista que com ele consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo e garante uma maior liberdade nas repostas, evitando possíveis influências do pesquisador. O preenchimento foi realizado *on line*, através do formulário *Google Forms*, contendo no total 46 perguntas entre abertas e fechadas, foi enviado via e-mail e *whatsapp* (individual e grupo) para todos os sujeitos. Para orientar as questões do questionário, utilizou-se diversos materiais bibliográficos, como livros, artigos, dissertações com a finalidade de orientar e fundamentar as questões indagadas.

Esse questionário foi preenchido no mês junho de 2022 obtendo-se o total de 25 participantes que responderam à pesquisa. Embora o número de sujeitos para este objetivo inicialmente fosse 46, obteve-se como respondentes um total de 25 participantes, mesmo depois de ter realizado várias tentativas para que mais participantes respondessem. Após o primeiro envio realizado para o e-mail de cada participante do programa, foi encaminhada também uma

mensagem pelo *whats app* individual e do grupo de cada turma participante. Em seguida, foram realizadas mais 3 tentativas no decorrer das semanas em que o questionário estava aberto para respostas, permanecendo o total de 25 respondentes. Com o intuito de resguardar a privacidade e o sigilo nas respostas, o questionário não foi identificado, utilizando numeração para cada participante sendo identificados de P1 até P25.

Para o quarto objetivo, identificação dos pontos fortes e fracos do programa, foi realizada a análise das respostas obtidas no mesmo questionário aplicado ao objetivo anterior, verificando o ponto de vista das melhorias e pontos fortes do programa.

Para o último objetivo específico, propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados, foi efetuada com base na análise dos dados coletados nos objetivos anteriores. Com o propósito de apresentar resultados que possam contribuir na melhoria do programa.

3.5 TÉCNICA ANÁLISE DE DADOS

Como este estudo possui abordagem mista, qualitativa-quantitativa, a análise dos dados obtidos, além de fundamentar-se na análise de conteúdo, empregou também ferramentas qualitativas.

Em relação aos dados qualitativos, a análise dos dados das informações obtidas foi tratada qualitativamente, pelo emprego da parte técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), tendo como objetivo identificar as respostas mais relevantes aos propósitos da investigação. Foi realizada a transcrição das entrevistas, conduzidas com a idealizadora e ex-coordenadora do programa e com as duas multiplicadoras do campus de Lages.

Considerou-se ainda a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), onde a análise estrutura-se na seguinte ordem:

- a) Pré análise, que é a organização, sistematização do material: compreendeu a organização do material a ser analisado com vistas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Foram seguidos os processos de: leitura flutuante; escolha dos materiais a serem analisados; formulação dos objetivos; elaboração de indicadores, ou seja, realização de recortes de textos nos documentos analisados, com identificação dos temas que mais se repetem.
- b) Exploração do material: consistiu na codificação do material e na definição de categorias de análise e a identificação das unidades de registro (segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases) e das unidades de contexto nos documentos.
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: contemplou o tratamento dos

resultados, inferência e interpretação.

Os dados coletados por meio de questionários, receberam tratamento quantitativo, por meio de análise estatística descritiva, utilizando a média e frequência absoluta e relativa, cabe ressaltar que o questionário não trata apenas de um formulário ou de questões listadas sem muita reflexão, mas sim de um instrumento para mensurar um evento ou acontecimento (ROESCH, 2009).

As opiniões coletadas a partir da aplicação dos questionários semiestruturados, foram mapeadas e incorporadas aos resultados da pesquisa.

Foram criados quadros sinóticos com as categorias que emergiram das análises e os depoimentos mais representativos.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que tange aos aspectos de limitação da pesquisa, observa-se que o seu propósito é verificar na percepção dos acadêmicos participantes do programa de *coaching* oferecido pela Udesc, se o mesmo contribuiu para o desenvolvimento de competências comportamentais. A pesquisa foi limitada a apenas os acadêmicos que participaram do programa no Campus da Udesc de Lages.

Como se trata de uma pesquisa de corte temporal, o período analisado na pesquisa, também se limitou aos três últimos anos em que foram realizadas turmas do programa no campus de Lages ou seja 2017, 2018 e 2019.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste Capítulo são apresentados a instituição estudada, a contextualização do programa TJ *Coaching*, o perfil dos acadêmicos objetos do estudo, bem como os resultados e as interpretações encontrados na pesquisa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A organização pesquisada para este estudo é a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É uma instituição pública de educação e sem fins lucrativos. Atualmente apresenta-se em uma estrutura multicampi com 12 unidades distribuídas em nove cidades do Estado de Santa Catarina. Conta com 59 cursos de graduação e 48 mestrados e doutorados, que são oferecidos gratuitamente, dos quais mais de 95% dos professores efetivos são mestres e doutores (UDESC, 2019).

A UDESC possui em sua estrutura administrativa duas coordenadorias inerentes à Pró reitoria de Administração, a Coordenadoria de Recursos Humanos, que tem suas atribuições mais voltadas para a parte técnica e legal dos direitos e deveres dos servidores. E criou em 2016 a Coordenadoria de Desenvolvimento Humano, sendo um dos pilares voltada para qualificação e capacitação cuja missão é o desenvolvimento dos servidores da UDESC através de capacitações, disseminando o conhecimento técnico e comportamental, a fim de que seus servidores estejam bem preparados para entregar um melhor resultado à sociedade. O setor de qualificação e capacitação acredita que o talento para ser uma universidade respeitada e de conceito está nas pessoas (UDESC, 2020).

A UDESC possui um programa de *coaching* chamado de TJ *Coaching*, cujo objetivo é a preparação de profissionais de alta performance com alcance acelerado de resultados almejados (SIGPROJ, 2016). Este programa, idealizado pela docente Lídia Cristina Almeida Picinin, foi em um primeiro momento oferecido aos seus acadêmicos após perceber pelos *feedbacks* que recebia das empresas que seus alunos eram excelentes na área técnica, porém deveriam melhorar na área pessoal. Assim, diante da demanda observada e por ter formação profissional na área de programas de gestão de qualidade, *coaching* e psicologia positiva, iniciou o programa para os seus alunos (PICININ, 2016).

Picinin (2016, p. 22):

Praticamente o que mais ouvi dessas empresas é que formamos excelentes técnicos, porém o mercado necessita de profissionais que sejam pessoas melhores, isto é, solicitam pessoas com maior equilíbrio emocional, comprometimento, profissionalismo, ética, bom humor, empatia, comunicação interpessoal, que saibam trabalhar em equipe, resilientes, felizes, entusiasmados, saudáveis e com “brilho nos olhos”.

O programa foi expandido para toda Universidade através da formação de multiplicadores para atender os interessados nos polos abrangidos pelas 9 cidades do estado, reabrindo para os acadêmicos e comunidade. O programa também conta com convênios para participação de membros do Corpo de Bombeiros do estado de Santa Catarina e realizou turmas exclusivas para EPAGRI.

O Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV), campus da UDESC, localiza-se na cidade de Lages, Santa Catarina, contando com quatro cursos de graduação presenciais, sendo eles Agronomia, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária além de seis cursos de mestrado, quatro cursos de doutorado e uma residência em medicina veterinária. Tem cerca de 1800 estudantes entre graduação e pós-graduação. Este campus conta com 3 multiplicadoras do programa *TJ Coaching*, que após receberem o treinamento para atuar como multiplicadoras do programa, iniciaram em 2017 turmas para comunidade universitária.

No Campus de Lages há uma demanda grande dos acadêmicos tanto de graduação como de pós-graduação. O processo seletivo é bem disputado para as vagas que são limitadas entre 15 a 20 por turma, sendo que no primeiro processo seletivo houve uma demanda de 120 interessados nas 18 vagas propostas. Embora o programa seja oferecido para toda comunidade universitária, os acadêmicos preenchem mais de 90% das vagas ofertadas.

O programa *TJ Coaching* no CAV teve três turmas concluídas desde sua primeira turma em 2017 até a última em 2019, formada inicialmente para os acadêmicos e posteriormente para seus servidores.

Possui uma metodologia específica com técnicas e ferramentas validadas, tendo seu foco voltado a ação, sendo obrigatório a realização da rota de ação dentro do prazo estipulado sob pena de ser excluído do programa. O programa se dá gratuitamente, porém pede-se uma contribuição social mensal, assim os participantes iniciam o programa ampliando sua percepção acerca do seu papel na sociedade. A contribuição social acontece através de doações, que podem ou não envolver recursos, pois estimula-se a contribuição pessoal através de atos, como ir ao

asilos, hospitais, creches e doarem seu tempo para relacionarem-se com as pessoas mais vulneráveis.

Todas as sessões obedecem a um roteiro próprio. O TJ *Coaching* tem como princípios ouvir na essência sem qualquer julgamento, utiliza de ferramentas e técnicas validadas, busca o foco na ação através de prazeres (tarefas) e desafios a serem realizados, tendo o amor como seu alicerce fundamental, após as atividades realizadas são efetuados *feedbacks* individuais com promoção de patrocínio positivo (PICININ, 2016).

4.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NECESSÁRIAS PARA O EXERCÍCIO DAS CARREIRAS ESTUDADAS

O primeiro objetivo da pesquisa foi identificar as competências comportamentais necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa. Para identificar estas competências, foi feita a leitura e análise das Diretrizes curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de Medicina Veterinária e das Engenharias.

A DCN para o ensino de graduação em Medicina Veterinária, atualmente é estabelecida pela Resolução CNE/CES n.º 3/2019, que em seu artigo 5º (BRASIL, 2019) cita que o egresso deve ter uma “[...] formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, apto a compreender e traduzir as necessidades de indivíduos, grupos sociais e comunidade” já no seu artigo 6º, versa sobre as competências que vão além das técnicas:

Art. 6º A formação do Médico Veterinário tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos para desenvolver ações e resultados voltados à área de Ciências Agrárias e da Saúde no que se refere à Produção Animal, Produção de Alimentos, Saúde Animal, Saúde Pública e Saúde Ambiental, além das seguintes competências e habilidades gerais:

I -Atenção à saúde: os médicos veterinários devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde. Sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para os mesmos. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética/bioética, considerando que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas sim, com a resolução do problema de saúde, em geral;

II -Tomada de decisões: o trabalho dos médicos veterinários deve estar fundamentado na **capacidade de tomar decisões** visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas;

III -Comunicação: os médicos veterinários devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve **comunicação verbal, não verbal e habilidades de escrita e leitura**; o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologia de comunicação e informação;

IV -Liderança: no trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar **aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz**;

V -Administração e gerenciamento: os médicos veterinários devem estar aptos a **tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos materiais e de informação**, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde; e

VI -Educação permanente: os profissionais devem ser capazes de **aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática**. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento/estágios das futuras gerações de profissionais, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços, inclusive, estimulando e desenvolvendo a mobilidade acadêmico/profissional, a formação e a cooperação através de redes nacionais e internacionais. (BRASIL, 2019, p. 1-2, grifo nosso)

Destaca-se entre as competências citadas, as de atenção à saúde, à tomada de decisão, à liderança, à comunicação, à administração, ao gerenciamento e a educação continuada, dando assim aos egressos, uma visão sistêmica da sua profissão. Estas competências devem fazer parte do rol de aprendizagem dos egressos de medicina veterinária, as quais deverão ser adquiridas durante sua formação acadêmica, quer seja pela grade curricular ou através de disciplinas extracurriculares.

Esta mesma perspectiva foi observada para os cursos de Engenharia, atentos às demandas e exigências presentes no mercado de trabalho, após ampla discussão com entidades de representação acadêmica, industrial, profissional e conselhos de classe, ocorreu a revisão das DCNs para os cursos de engenharia (CNE, 2019) justificou-se pelas dificuldades de recrutar trabalhadores qualificados para além da área técnica, necessitando de profissionais com competências conhecidas como *soft skills*. Conforme homologação em 23 de abril de 2019 pelo Conselho Nacional de Educação:

Ao mesmo tempo, o setor produtivo encontra dificuldades para recrutar trabalhadores qualificados para atuar na fronteira do conhecimento das engenharias, que, para além da técnica, exige que seus profissionais tenham **domínio de habilidades como liderança, trabalho em grupo, planejamento, gestão estratégica e aprendizado de forma autônoma, competências conhecidas como soft skills**. Em outras palavras, demanda-se crescentemente dos profissionais uma formação técnica sólida,

combinada com uma formação mais humanística e empreendedora (BRASIL, CNE, 2019, p. 2, grifo nosso).

Diante da justificativa acima, em virtude das demandas do mundo contemporâneo e as preocupações tanto das empresas como dos órgãos governamentais para que os egressos tenham competências técnicas e comportamentais durante a formação acadêmica, foi aprovado a DCN dos cursos de Engenharia, através da Resolução CNE/CES n.º 2/2019, com o perfil e competências esperados do egresso das Engenharias.

Art. 3º O perfil do egresso do curso de graduação em Engenharia deve compreender, entre outras, as seguintes características:

- I - ter visão holística e humanista, ser crítico, reflexivo, criativo, cooperativo e ético e com forte formação técnica;
- II - estar apto a pesquisar, desenvolver, adaptar e utilizar novas tecnologias, com atuação inovadora e empreendedora;
- III - ser capaz de reconhecer as necessidades dos usuários, formular, analisar e resolver, de forma criativa, os problemas de Engenharia;
- IV - adotar perspectivas multidisciplinares e transdisciplinares em sua prática;
- V - considerar os aspectos globais, políticos, econômicos, sociais, ambientais, culturais e de segurança e saúde no trabalho;
- VI - atuar com isenção e comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável.

Art. 4º O curso de graduação em Engenharia deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, as seguintes competências gerais:

- I - formular e conceber soluções desejáveis de engenharia, analisando e compreendendo os usuários dessas soluções e seu contexto:
 - a) ser capaz de utilizar técnicas adequadas de observação, compreensão, registro e análise das necessidades dos usuários e de seus contextos sociais, culturais, legais, ambientais e econômicos;
 - b) formular, de maneira ampla e sistêmica, questões de engenharia, considerando o usuário e seu contexto, concebendo soluções criativas, bem como o uso de técnicas adequadas;
- II - analisar e compreender os fenômenos físicos e químicos por meio de modelos simbólicos, físicos e outros, verificados e validados por experimentação:
 - a) ser capaz de modelar os fenômenos, os sistemas físicos e químicos, utilizando as ferramentas matemáticas, estatísticas, computacionais e de simulação, entre outras.
 - b) prever os resultados dos sistemas por meio dos modelos;
 - c) conceber experimentos que gerem resultados reais para o comportamento dos fenômenos e sistemas em estudo.
 - d) verificar e validar os modelos por meio de técnicas adequadas;
- III - conceber, projetar e analisar sistemas, produtos (bens e serviços), componentes ou processos:
 - a) ser capaz de conceber e projetar soluções criativas, desejáveis e viáveis, técnica e economicamente, nos contextos em que serão aplicadas;
 - b) projetar e determinar os parâmetros construtivos e operacionais para as soluções de Engenharia;
 - c) aplicar conceitos de gestão para planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos e serviços de Engenharia;

IV - implantar, supervisionar e controlar as soluções de Engenharia:

- a) ser capaz de aplicar os conceitos de gestão para planejar, supervisionar, elaborar e coordenar a implantação das soluções de Engenharia;
- b) estar apto a gerir, tanto a força de trabalho quanto os recursos físicos, no que diz respeito aos materiais e à informação;
- c) desenvolver sensibilidade global nas organizações;
- d) projetar e desenvolver novas estruturas empreendedoras e soluções inovadoras para os problemas;
- e) realizar a avaliação crítico-reflexiva dos impactos das soluções de Engenharia nos contextos social, legal, econômico e ambiental;

V - comunicar-se eficazmente nas formas escrita, oral e gráfica:

- a) ser capaz de expressar-se adequadamente, seja na língua pátria ou em idioma diferente do Português, inclusive por meio do uso consistente das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs), mantendo-se sempre atualizado em termos de métodos e tecnologias disponíveis;

VI - trabalhar e liderar equipes multidisciplinares:

- a) ser capaz de interagir com as diferentes culturas, mediante o trabalho em equipes presenciais ou a distância, de modo que facilite a construção coletiva;
- b) atuar, de forma colaborativa, ética e profissional em equipes multidisciplinares, tanto localmente quanto em rede;
- c) gerenciar projetos e liderar, de forma proativa e colaborativa, definindo as estratégias e construindo o consenso nos grupos;
- d) reconhecer e conviver com as diferenças socioculturais nos mais diversos níveis em todos os contextos em que atua (globais/locais);
- e) preparar-se para liderar empreendimentos em todos os seus aspectos de produção, de finanças, de pessoal e de mercado;

VII - conhecer e aplicar com ética a legislação e os atos normativos no âmbito do exercício da profissão:

- a) ser capaz de compreender a legislação, a ética e a responsabilidade profissional e avaliar os impactos das atividades de Engenharia na sociedade e no meio ambiente.
- b) atuar sempre respeitando a legislação, e com ética em todas as atividades, zelando para que isto ocorra também no contexto em que estiver atuando;

VIII - aprender de forma autônoma e lidar com situações e contextos complexos, atualizando-se em relação aos avanços da ciência, da tecnologia e aos desafios da inovação:

- a) ser capaz de assumir atitude investigativa e autônoma, com vistas à aprendizagem contínua, à produção de novos conhecimentos e ao desenvolvimento de novas tecnologias.
- b) aprender a aprender (BRASIL, CNE, 2019, p. 1-3).

A DCN do curso de Medicina Veterinária, estava bem claro em seu artigo 6º, quais as competências comportamentais que o profissional deve ter em sua formação.

A DCN dos cursos de Engenharias, em seus artigos 3º e 4º não estava tão claro, construiu-se o quadro das Engenharias, tendo por base a justificativa do Parecer CNE/CSE n.º 1/2019, a qual afirma que os engenheiros necessitam de formação técnica sólida e que possuam habilidades de liderança, trabalho em grupo, planejamento, gestão estratégica e aprendizagem de forma autônoma.

A partir das DCNs dos cursos objeto deste estudo, foi construído o Quadro 10:

Quadro 10 – Competências Comportamentais prevista nos cursos

Medicina Veterinária	Engenharias
Atenção à Saúde	Visão Holística e Humanista
Tomada de Decisão	
Comunicação	Comunicação
Liderança	Liderança
Administração e Gerenciamento	Planejamento e Gestão
Educação Permanente	Aprendizagem autônoma

Fonte: Elaborado pela autora.

Para realização do quadro, foram aglutinados os itens que tinha pertinência, tais como administração e gerenciamento previsto no curso de medicina veterinária, foi aglutinado por semelhança com o item planejamento e gestão previstos nos cursos de engenharias. O mesmo raciocínio foi utilizado para aglutinar o item Atenção à Saúde do curso de medicina Veterinária com o item visão holística e humanista previsto nos cursos de Engenharia.

4.3 DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE *COACHING* DENTRO DA UNIVERSIDADE

Para alcançar o objetivo específico “b - Descrever como se desenvolve o programa de *coaching* dentro da Universidade”, conforme proposto na metodologia, a coleta de dados foi realizada por meio dos relatórios e do material de apoio ao multiplicador do próprio programa, contendo a estrutura e funcionamento deste. Também foram realizadas entrevistas com a idealizadora e as multiplicadoras do Programa.

O programa de *Coaching* da UDESC foi oferecido no Campus de Lages nos anos de 2017, 2018 e 2019, foi realizado por meio de *Coaching* em grupo, os encontros eram semanais. Os encontros eram denominados sessões e variaram de 10 a 12 sessões a depender do calendário oferecido, as sessões iniciavam com horário estipulado, com duração mínima de 3 horas, porém não tinha horário para finalizar, pois dependiam do andamento das atividades propostas, bem como o perfil de cada turma, porém elas tinham em média de 5 a 6 horas de duração. O número de vagas ofertadas variou entre 15 e 20 vagas, sendo que essas vagas eram preenchidas através de processo seletivo próprio. Inicialmente foi realizado uma palestra inaugural para todos os que tinham interesse em participar do programa.

O processo seletivo tinha início com a palestra inaugural, na qual eram abordadas todas as regras, critérios e orientações para participação, além de serem realizadas palestras

expositivas sobre o programa. A presença era obrigatória e no final do encontro havia o preenchimento de questionário de caráter classificatório e eliminatório para entrada no programa. Houve também a realização de atividades obrigatórias e algumas atividades facultativas (com pontuação extra). Entre as atividades propostas, havia o preenchimento do diário de bordo (ferramenta utilizada em todas as sessões), resposta a testes propostos, escuta de podcasts, assistir filmes e vídeos propostos, todos relacionados ao tema abordado, cartaz da melhor versão, além de relatos, *insights* e aprendizados sobre as atividades. Todas as atividades eram realizadas e comprovadas pelo candidato em até 48 horas após a palestra sobre o programa, através do *Google Classroom*. Em caso de empate na classificação, foi adotado o critério de desempate com prioridade para aprovação, respectivamente, os alunos de graduação e os alunos de pós-graduação. Caso permanesse o empate o critério de desempate era a idade mais elevada do candidato.

Para concluir o processo e participar do programa, o *coachee* deveria cumprir todas as regras acordadas, podendo ser rescindido por ambas as partes a qualquer momento, caso não atendesse às cláusulas estabelecidas. O processo exigia comprometimento e dedicação tanto dos *coachees* como das multiplicadoras que ministraram as sessões. O contrato foi firmado a partir da comprovação das atividades propostas na sessão inaugural, na qual eram especificadas as obrigações das partes e todo o acordo entre *coach* e *coachee*.

As obrigações das *Coachs* eram: ministrar as sessões nas datas, horários e prazos determinados, fornecer o material didático, utilizar das informações, vídeos e áudios dos *coachees* após autorização para avaliação e *feedback* individual e coletivo, mantendo sigilo sobre as sessões e depoimentos tanto individuais quanto coletivos. Todas as informações de cunho pessoal do *coach* são preservadas pelas *Coachs*, somente podendo utilizar mediante autorização. As obrigações dos *coachees*: comparecer às sessões, nas datas, horários e prazos predeterminados, era permitida uma única falta justificada e na segunda falta o contrato seria rescindido. Respeitar a pontualidade exigida, executar as atividades extraclases, nos prazos e condições estabelecidos.

Em todas as sessões eram propostas rotas de ações realizadas através de tarefas, as quais eram chamadas de prazeres de casa e desafios, foi realizado *feedback* individual por e-mail ou pelo *Google Classroom* para cada *coachee* relacionado às tarefas realizadas. Os prazeres de casa e desafios, eram entregues pelos *coachees* 24 horas antes da próxima sessão de acordo com horário estipulado. Não havendo entrega das atividades no prazo ou incompletas em duas sessões, encerrava a participação do *coachee*.

Uma das cláusulas do contrato e ação obrigatória, era a contribuição social, mensalmente, cada *coachee* deveria realizar algum tipo de contribuição social, que deveria ser comprovada. Sendo que não era necessário ser onerosa, mas sim através de atos sociais. A não comprovação gerava multa ou rescisão de contrato. Essa contribuição criava compromisso e valorização, fazendo parte do processo de *Coaching*.

As sessões abordavam um tema específico e seguia um roteiro padrão proposto pela idealizadora do programa, conforme Quadro 11:

Quadro 11– Roteiro das Sessões em grupo do TJ *Coaching Program*

1	Conexão inicial – tema da sessão (proposta, nome e tema da sessão)
2	<i>Follow up</i> (compartilhamento de conquistas da sessão anterior e insights)
3	<i>Coaching Education</i> / Inspirativa
4	Atividades sessão (aplicação de ferramentas e conteúdos relacionados)
5	Momento reflexão (metáfora) & Momento musical
6	Recapitulação, <i>insights</i> e aprendizados
7	Prazeres de casa & Desafios
8	Dinâmica
9	Desconexão
10	Autoavaliação <i>Coach</i>

Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program*.

Considerando a estrutura das sessões proposta na literatura por Da Matta e Victoria (2012), assim identificadas: Acompanhamento ou follow-up, proposta da sessão, desenvolvimento, aprendizados e tarefas, sobre o assunto, percebe-se que a estrutura do programa TJ *Coaching* possui uma estrutura mais robusta e que prevê toda uma preparação para que o *coachee* entre no espírito da sessão, através da conexão inicial, que se realizava através de uma música ou vídeo. No programa também era realizado momento reflexão composto por metáfora que tinha relação com o tema da sessão e ainda uma música para finalizar essa parte de introspecção do programa, para então partir para as rotas de ação, além de sempre realizar alguma dinâmica relacionada ao tema.

As sessões realizadas pelas multiplicadoras segue o padrão proposto pela idealizadora conforme Quadro 11, como descrito pela multiplicadora A:

“As sessões seguiam um roteiro de acordo com o tema então em primeiramente iniciava com uma conexão inicial colocava uma música ou um vídeo que era para que o coachee ele se voltasse para que assim esquecesse tudo o que tinha acontecido lá fora para que tivesse então uma conexão maior com a sessão do coach logo em seguida nós conectávamos com a sessão anterior porque todas as atividades que eram desenvolvidas no programa do coach eles tinham uma relação com cada uma das sessões e as ferramentas que eram utilizadas então era feito um feedback da outra sessão falando sobre os insights que tiveram e envolvendo as atividades que eram os prazeres de casa aí para entrar realmente na sessão então o terceiro passo era utilizar um vídeo ou uma história que trouxesse uma inspirativa para a sessão então era relacionado ao tema e que nós chamávamos de *coaching Education* e após entrarmos então no clima realmente da sessão é que eram trazidas as ferramentas para a gente trabalhar aquela temática”.

O programa TJ *Coaching*, utilizava-se diversas metodologias que são utilizadas por vários estudiosos e instituições de *Coaching* reconhecidas tanto no Brasil como no mundo. Sendo as principais metodologias aplicadas no programa a psicologia positiva (PICININ, 2016), conforme descrito no depoimento da idealizadora:

“o programa do TJ *Coaching* ele foi embasado pela ciência que estuda a Felicidade que é psicologia positiva dentro desse processo a própria psicologia positiva tem uma teoria do bem-estar que é vinculada à 5 elementos vamos dizer assim, então a gente trabalha a emoção positiva, a gente trabalha o engajamento, trabalha relacionamentos que é o ponto mais importante de todos, a gente trabalha propósito, a gente trabalha realização e trabalha saúde vitalidade”

Os princípios do programa TJ *Coaching* da UDESC estão descritos no Quadro 12:

Quadro 12 – Princípios TJ *Coaching Program*

1	Ouvir na essência e suspender todo e qualquer tipo de julgamento
2	Metodologia, técnicas e ferramentas validadas
3	Foco na ação (prazeres de casa e desafios)
4	Acompanhar, acompanhar e conduzir - dedicação
5	Confidencialidade e ética – AMOR genuíno
6	<i>Feedback</i> e patrocínio positivo constantes

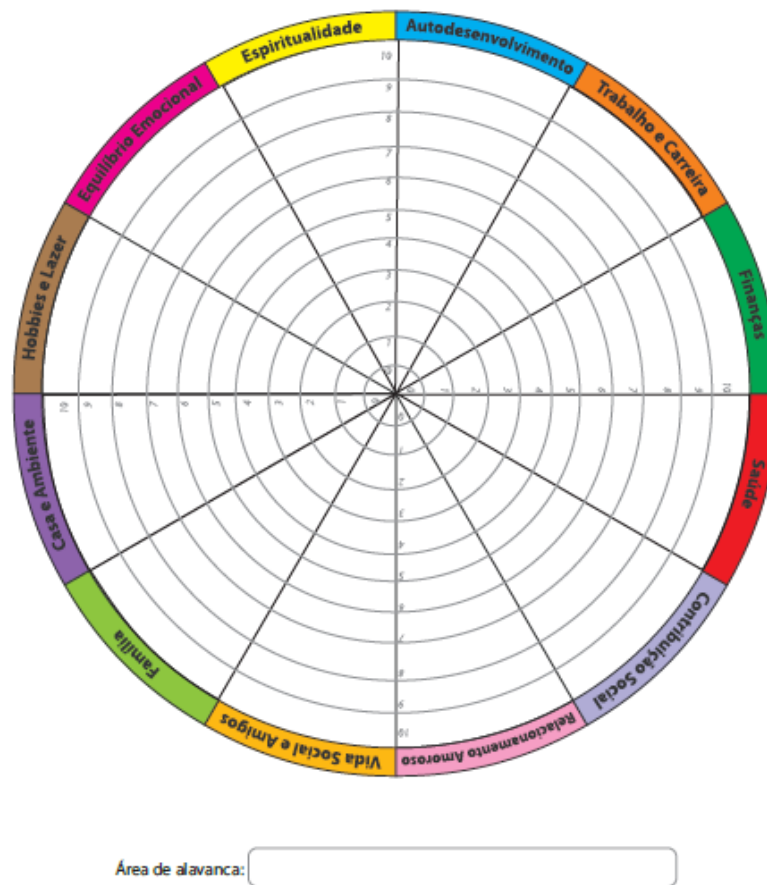
Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* – Adaptado.

Durante as sessões, utilizava-se instrumentos denominados ferramentas. São várias as ferramentas que foram utilizadas durante as sessões de *coaching* que variavam de acordo com o perfil da turma ou aplicada de acordo com a situação apresentada e eram relacionadas com o tema da sessão. Como exemplo, segue ilustrações de algumas ferramentas utilizadas nas sessões, conforme Figuras a seguir:

Figura 3 – Ferramenta Roda da Vida



TJ Coaching Program



Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* – Adaptado Vanessa Tobias

Esta é uma das ferramentas mais utilizadas nos processos de *coaching*, sendo também utilizada no início do programa TJ *Coaching*, servindo como um indicador do estado atual do *coachee*, sendo aplicada também no final do processo para que o próprio *coachee* comprove a sua evolução.

Figura 4 – Ferramenta Criando Metas para as 12 áreas da Vida

Ferramentas da Sessão

Criando Metas para as 12 áreas da vida


TJ COACHING PROGRAM
 Criando metas para todas as áreas da vida

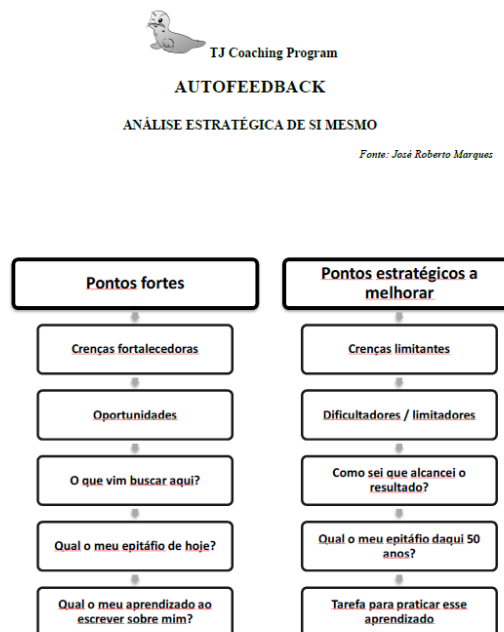
Nome: _____ Data: ____/____/____

Áreas da vida	Nota	Incômodo	Como gostaria que fosse	Ações para ficar nota 10
Trabalho e Carreira				
Finanças				
Saúde				
Contribuição Social				
Relacionamento Amoroso				
Vida Social e Amigos				
Família				
Casa e Ambiente				
Hobbies e Lazer				
Equilíbrio Emocional				
Espiritualidade				

TJ Coaching Program

Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* – Adaptado Marques (2018).

A ferramenta acima, auxilia o *coachee* no início do seu processo, dando maior clareza dos seus objetivos e metas.

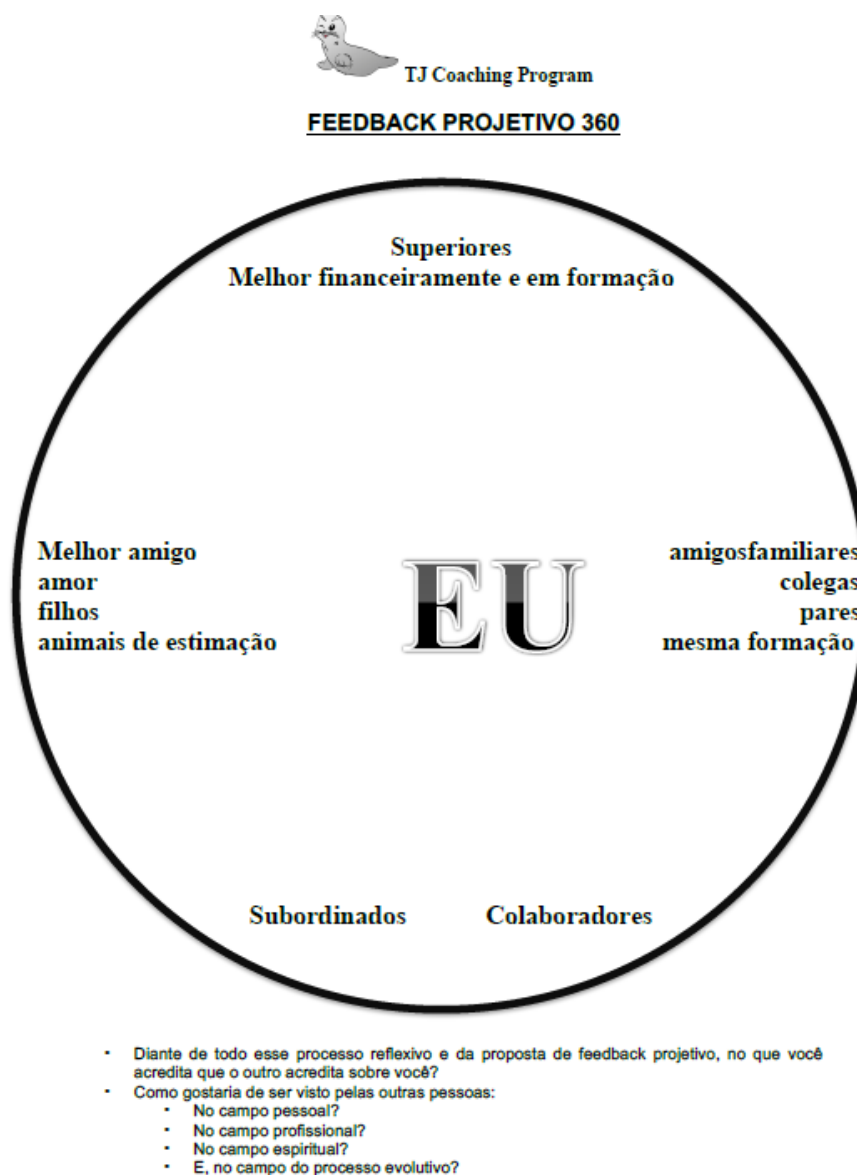
Figura 5 – Roteiro Ferramenta *Autofeedback*

Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* – Adaptado Marques (2018).

A ferramenta ilustrada na Figura 5 (autofeedback), era utilizada para iniciar o processo de autoconhecimento, trabalhando de forma mais profunda as crenças, as oportunidades e as

dificuldades individuais. Provocando as inquietações a fim de estimulá-los a atingir seus objetivos.

Figura 6 – Ferramenta *Feedback* Projeto 360



Fonte: Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* - Adaptado Marques (2018).

Inúmeras são as ferramentas utilizadas no *Coach*, elas eram conduzidas durante as sessões e algumas enviadas como atividades de casa, havia uma ferramenta que era utilizada em todas as sessões, a ferramenta que se chama Perguntas Poderosas, essas perguntas têm o poder de colocar o *coachee* em reflexão profunda e encontrar as respostas que estão dentro de si.

Na sequência, apresenta-se o relato da multiplicadora A sobre as ferramentas utilizadas no programa:

“...a aplicação de ferramentas eram inúmeras tinha a roda da vida que era para fazer uma avaliação das 12 áreas da vida, a ferramenta para determinar o que a pessoa valoriza, a escala de satisfação da vida, o teste da paixão, o termômetro da Felicidade, a tríade do tempo para verificar como que o coachee trabalha o seu tempo o que que era urgente o que que era deixado o que tinha de procrastinação, as linguagens do amor para verificar então qual que era a melhor forma para você demonstrar o amor ou então de você receber o amor, o diário de bordo, a carta do perdão, da Gratidão, formulário do auto feedback percebendo como que você é e como que você se manifesta para as pessoas como que as pessoas te veem, a escutatória que é o ouvir na essência sem ter aquele julgamento então realmente escutar o que a pessoa está dizendo sem interferir, o teste da positividade e outra ferramenta era o teste das múltiplas inteligências, o feedback projetivo, o assesment o coachee tinha que identificar os perfis comportamentais ... o smart criando metas para as 12 áreas da vida, a roda das forças de caráter e virtudes, as ferramentas de análise do campo de força, a roda da abundância”.

Cada sessão era dividida por temas, cada uma com objetivo bem definido de acordo com o tema proposto, estes temas eram referentes ao desenvolvimento de competências tanto na área profissional como pessoal, os quais eram chamados de “Foca”, assim, se o tema da sessão era “Foca na Felicidade”, o assunto seria “Felicidade”. Na sequência, o relato da multiplicadora B, acerca dos temas e objetivos de cada sessão:

“nós tínhamos dentro do escopo do nosso projeto 11 sessões e os temas eram temas referentes ao desenvolvimento de competências desses acadêmicos, tanto para a área profissional quanto para a própria vida acadêmica. Então a gente tinha as sessões cada uma com um tema que nós chamávamos de foca. Os temas eram foca na Felicidade, foca na Gratidão, foca na sua melhor versão, foca no objetivo, foco no compromisso, foca no importante, foca em você, foca na autoaceitação, foca no autodesenvolvimento e foca na missão”.

Percebe-se pela fala da multiplicadora B, como era a divisão dos temas durante o programa, abrangendo temas pertinentes ao desenvolvimento humano, suas relações e interações, bem como assuntos fundamentais para o desenvolvimento profissional. O Quadro 13 apresenta os temas das sessões e seus objetivos.

Quadro 13 – Temas das sessões e seus objetivos

Tema da sessão	Objetivo da sessão
Foca no compromisso	Diagnosticar o estado atual do <i>coachee</i> e como alcançar o resultado alcançado
Foca no importante	Fazer com que o <i>coachee</i> tenha a sua própria gestão de tempo de forma otimizada, que ele possa descobrir como administrar seu tempo para que, em vez de ser um obstáculo intransponível, se torne um aliado poderoso na obtenção de seus objetivos
Foca no Amor	Prática do perdão e do Amor, buscando refletir sobre o amor-próprio e o amor aos outros através da empatia
Foca em Você	Autoconhecimento e idealizar um plano de vida
Foca na melhor versão	Estimular o autodesenvolvimento através da potencialização dos pontos fortes individuais, demonstrando que as adversidades servem para que possamos transpor nossas próprias limitações e seguir ainda mais fortes em busca dos nossos sonhos e objetivos
Foca no Autodesenvolvimento	Fazer com que o <i>coachee</i> desperte o seu melhor, através do conhecimento de sua tendência comportamental, conhecer e desenvolver melhor suas qualidades, trabalhar suas deficiências e a produzir mudanças, identificar ambiente de trabalho preferido e como a pessoa se relaciona perante ele, compreender como reage sob pressão, entender sua relação com mudanças e com ambientes mais vulneráveis
Foca no sonho e Foca na Felicidade	Estimular a reflexão sobre ser autor do próprio destino e único responsável pela própria felicidade. Refletir sobre a importância de fazer escolhas de forma consciente e apresentar ferramentas que auxiliam a tomada de decisão.

Quadro 13 – Temas das sessões e seus objetivos (continua)

Foca na Autoaceitação	Aumentar autoconhecimento, identificar os perfis comportamentais, ajudar os <i>coachees</i> a desenvolver suas capacidades, aprimorar competências e desenvolver novas. Melhorar as relações interpessoais, aumentar a produtividade, compreender como pensa, atua e se motiva.
Foca no objetivo	Apresentar aos <i>coachees</i> ferramentas de administração e <i>coaching</i> para planejamento de metas, estimulando-os a ação imediata em busca de seus objetivos.
Foca na Gratidão	Estimular a reflexão sobre a importância da gratidão para a felicidade e intensificar este sentimento nos <i>coachees</i> . Demonstrar como ser grato pode nos fazer merecedor de muitas coisas boas no futuro, através dos vídeos e do exercício da ferramenta Roda da Abundância

Fonte: Material elaborado pelas multiplicadoras do Programa da UDESC Lages (2017).

Uma das necessidades de se aplicar um programa de *Coaching* junto aos acadêmicos da Universidade, é que o programa pode auxiliar os acadêmicos em suas carreiras, conforme relato da idealizadora do programa:

“ele ajuda os acadêmicos a construírem seu plano de carreira então como eles estão visando sair da universidade e construir uma carreira longa, próspera e promissora o coaching ajuda muito nesse processo porque o coaching ajuda a traçar planos, objetivos e sonhos a curto, médio e longo prazos e alcançá-los de forma mais assertiva”.

A idealizadora também relatou que quando idealizou o programa dentro da universidade, tinha a intenção de desenvolver competências socioemocionais através de ferramentas, técnicas e práticas, conforme relato:

“a minha ideia era desenvolver essas competências socioemocionais...para tomadas de decisão, e melhorar o relacionamento interpessoal, a comunicação, desenvolver de certa forma características de liderança relacionadas ao futuro, a autorresponsabilidade para lidar com as coisas, ter resiliência também para lidar com os problemas e equilíbrio com todas as áreas da vida”

Na realização da entrevista, as multiplicadoras também foram indagadas se acreditavam que o programa TJ *Coaching* havia contribuído no desenvolvimento das competências comportamentais previstas nas DCNs dos cursos de Engenharia e Medicina Veterinária e de que forma elas foram desenvolvidas. Ambas as multiplicadoras responderam que acreditavam fortemente que foram desenvolvidas as competências de comunicação, atenção à saúde/visão holística e humanística, tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento/planejamento e gestão e educação permanente/aprendizagem autônoma.

Em relação à competência de comunicação, a mesma foi desenvolvida tanto da forma escrita, falada, como de relacionamento interpessoal, pois os mesmos eram estimulados a fazer relatos escritos, por vídeos e áudios para mostrar o que estavam desenvolvendo. Em cada tema proposto eles precisavam reportar por escrito as tarefas com os *insights* e os *feedbacks* de cada material repassado, então a forma de comunicação escrita foi desenvolvida também. Dentro da competência comunicação também foi desenvolvida a capacidade de resolver conflitos interpessoais através da comunicação, conforme relatado pela multiplicadora B:

“Dentro do tema comunicação desenvolvemos a capacidade de ouvir e também de resolver conflitos interpessoais e melhorar os relacionamentos a partir da comunicação a partir da identificação dos próprios sentimentos próprios pensamentos a explicitar isso de forma clara para outra pessoa então nesse ponto também a gente atuou na área comunicação”

Referente à visão holística/humanista e atenção à saúde, o programa trouxe reflexões sobre as atitudes individuais e seus reflexos no contexto comunitário, procurando a partir do comportamento de si mesmo (*coachee*), a visão de tornar o mundo melhor a partir da própria melhora individual. Também foi desenvolvida a parte holística e humanista, através do desenvolvimento da generosidade e gratidão, havia uma sessão específica focada na gratidão. O programa abrangia os objetivos de vida e nas sessões buscava-se ampliar esses objetivos para que eles contemplassem todas as áreas da vida. A multiplicadora A exemplifica através de uma das ferramentas, como foi desenvolvida essa competência:


“O TJ contribuiu bastante foi desenvolvido através do preenchimento de um formulário que era a roda da vida que tinha que dar uma atenção para as 12 áreas da vida, desde a saúde ao planejamento financeiro, o trabalho, o lazer então se percebiam o que estava dando mais atenção e o que que você poderia fazer para melhorar cada uma dessas áreas”.

Sobre o desenvolvimento da competência de Tomada de Decisão, as multiplicadoras citaram que foi desenvolvida por meio de várias ferramentas, como matriz de perdas e ganhos, na qual é possível pontuar as perdas e ganhos de cada decisão a ser tomada e a partir do resultado

minimizar as perdas ou rejeitar a decisão a ser tomada. Também foi desenvolvida a partir da ferramenta da tríade do tempo, na qual é possível verificar como é gasto o tempo e por qual motivo a pessoa procrastina, fazendo com que tome a decisão de como modificar seus atos para ter mais assertividade. Além disso, foi trabalhada nas sessões a questão da velocidade da tomada de decisão por meio do teste de perfil comportamental, sendo que cada perfil tem uma forma e velocidade que toma as suas decisões.

A Figura 7, ilustra uma das ferramentas desenvolvidas nas sessões, chamada de Perdas e Danos, que auxilia no processo de tomada de decisão, fazendo com que o *coachee* avalie e liste os ganhos e perdas que uma ação pode trazer, para então tomar a decisão mais adequada.

Figura 7 – Ferramenta Perdas e Ganhos



TJ Coaching Program
Perdas e Ganhos
Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching (IBC)

Nome Coachee: _____ Data: ____/____/____

FATORES MOTIVADORES, SABOTADORES, GANHOS E PERDAS

O QUE VOCÊ VAI GANHAR COM ISTO? MOTIVADORES - PRAZER	O QUE VOCÊ VAI PERDER COM ISTO? SABOTADORES - DOR
O QUE VOCÊ VAI GANHAR SE NÃO TIVER ISTO? SABOTADORES - PRAZER	O QUE VOCÊ VAI PERDER SE NÃO TIVER ISTO? MOTIVADORES - DOR

- ✓ **MINIMIZAÇÃO DE PERDAS (sabotadores - dor)**
O que fazer para minimizar possíveis perdas (Sabotador)?
- ✓ **MANUTENÇÃO DE GANHOS (sabotadores - prazer ou ganhos secundários)**
Que ganhos você vai obter não fazendo isto? (Sabotadores - prazer ou ganhos secundários)?
- ✓ **CONGRUENCIA SISTÊMICA**
O objetivo ou resultado esperado afeta negativamente outras pessoas ou o meio ao qual você faz parte?
- ✓ **AJUSTE**
Se a resposta for sim, altere seu objetivo para que afete apenas positivamente as pessoas e o meio.

Fonte: IBC Instituto Brasileiro *Coaching*, Picinin (2016) - Material de apoio ao Multiplicador TJ *Coaching Program* – Adaptado.

Conforme relatado pela multiplicadora B, foi possível os *coachees* terem consciência de que forma seus perfis trabalham a tomada de decisão, se é de maneira mais impulsiva ou mais procrastinadora:

“um outro aspecto que nós trabalhamos também nas sessões foi a questão da velocidade de tomada de decisão então dentro dos perfis comportamentais que nós identificamos através dos testes e também trouxemos devolutivas para eles sobre esses perfis, a forma de comportamento de cada perfil dentre esses pontos de análise a tomada de decisão ela vem de forma muito clara mostrando que perfis com energia mais alta são perfis mais executores e tem uma tendência a tomar uma decisão de forma mais impulsiva então esse ponto de atenção a esses perfis que eles devem ter um processo reflexivo um pouco mais profundo antes da tomada de decisão e ao mesmo tempo em que os perfis com uma energia menor tem uma tendência a procrastinar decisões então deve trabalhar a tomada de decisão em quem procrastina quanto um ponto a mais de reflexão e uma decisão um pouco mais assertiva”

Ao questionar sobre o desenvolvimento da competência de Liderança, ambas as multiplicadoras afirmaram que foi desenvolvida fortemente, sendo desenvolvido por meio da identificação dos perfis comportamentais foi possível que os *coachees* identificassem o seu próprio perfil de liderança e também a partir do reconhecimento dos perfis diferentes houve a possibilidade de identificar o estímulo dado a cada tipo de líder, sendo trabalhada a maneira de oferecer *feedback* para cada perfil comportamental, contemplando as relações interpessoais entre líderes e liderados.

Cada indivíduo possui o seu perfil ou padrão de características comportamentais, os quais adquire através das experiências, da educação, da herança hereditária. O perfil comportamental é a maneira de se portar, de agir, através do conjunto de atitudes e reações determinadas por fatores internos variáveis e influenciadas por situações diversas. Cada indivíduo, possui um perfil predominante de agir. Ao descobrir qual o seu perfil comportamental, pode fazer o indivíduo se despertar para o alto desempenho pessoal e profissional, tendo em vista que faz com que ele entenda que suas características comportamentais influenciam e moldam o desenvolvimento das suas competências. Permitindo uma maior efetividade nos trabalhos de liderança, trabalhos em equipe, autodesenvolvimento e equilíbrio profissional e pessoal (MARQUES, 2018). No TJ *Coaching*, utilizou-se o *Coaching Assessment*, ferramenta utilizada para avaliação comportamental, é uma ferramenta que tem custo para sua aplicação e que foi disponibilizado gratuitamente para os participantes, sendo pago pela UDESC.

Esta metodologia é validada pela Universidade Federal de Minas Gerais, com índice estatístico de acerto acima de 97,97%, sendo testada e aprovada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Essa metodologia utiliza um *software* de mapeamento de tendências comportamentais fundamentado na teoria de William Moulton Marston, conforme sua teoria, há quatro tipos comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (DISC).

A metodologia do *Coaching Assesment*, utiliza também quatro perfis comportamentais que são: Executor, Comunicador, Planejador e Analista (MARQUES, 2018). Cada perfil tem suas próprias características, suas principais características estão descritas na Figura a seguir:

Figura 8 – Perfis Comportamentais



Fonte: IBC (2014) - Adaptado

Com o resultado desta ferramenta, foi possível identificar qual o padrão de comportamento, como a pessoa age sob pressão, quais os pontos fortes e fracos de cada perfil, o seu estilo de liderança, foi possível identificar também qual o ambiente de trabalho preferido, avaliar suas habilidades e talentos, qual o estilo de tomada de decisão e as principais competências de cada participante. Permitindo assim, conhecer a si mesmo e a equipe que trabalha ou lidera.

A fala da multiplicadora B exemplifica como a competência de liderança foi desenvolvida:

“trabalhamos inclusive a maneira de dar feedback para cada perfil contemplando a forma de falar o ambiente que ele vai falar em que momento ele vai falar de acordo com a necessidade daquele perfil para poder ter uma atuação assertiva e estimular para que a

outra pessoa ao sair do feedback que ela saia com gás para fazer uma entrega melhor e não desanimada e pensando que ela não é uma boa profissional”.

Em relação ao desenvolvimento das competências de administração e planejamento, ambas as multiplicadoras afirmaram que foram desenvolvidas fortemente, a partir das ferramentas aplicadas, tendo uma sessão focada na gestão do tempo, onde foi identificado o uso do tempo e a classificação do mesmo entre importante, urgente e circunstancial e a partir dos resultados foi debatida a necessidade de planejar suas atividades de acordo com os objetivos almejados. Além de ter uma sessão exclusiva para realização de objetivos, trabalhando o planejamento para atingir o mesmo. Também foram trabalhadas na sessão dos sonhos, quais as metas de curto, médio e longo prazo, com desenvolvimento dos objetivos dos *coachees* e qual o planejamento necessário, bem como o passo a passo para atingir este objetivo. A fala da multiplicadora A apresenta essa informação:

“...planejamento também tem uma ferramenta que seria o que que eu tenho para fazer, então uma lista de tudo pode ser diária, semanal e mensal para você poder gerenciar e administrar então essa parte da administração através de ferramentas que é o PDCA tenho o 5W2H então existiam várias que eram trabalhadas além de dinâmicas”.

Além das ferramentas citadas pela multiplicadora A, para o desenvolvimento da competência de administração e planejamento, foram utilizadas mais algumas ferramentas, tais como análise do campo de força, que é uma ferramenta para descobrir as forças impulsionadoras e as resistentes do *coachee* em relação aos seus objetivos, auxiliando assim no planejamento estratégico e inclusive para tomada de decisões mais assertivas. Também se utilizou da ferramenta do campo de batalha, cujo objetivo é auxiliar a montagem de um planejamento geral para conquistas de metas e objetivos.

Durante a realização do programa, o *coachee* leva seus objetivos e na sessão em grupo sobre o tema, são trabalhadas as ferramentas de planejamento por ele proposto, mas ao aprender e dominar as ferramentas, ele poderá utilizar para todos os demais objetivos que possui.

Ao serem questionadas sobre o desenvolvimento da competência Educação Permanente/aprendizagem autônoma, as multiplicadoras desenvolveram desde o início do programa, a autorresponsabilidade, na qual o *coachee* toma consciência que ele é o responsável pelos seus resultados e que a capacitação contribui para ter resultados melhores e isto precisa ser iniciativa do acadêmico, ou seja, ele não deve esperar pelo seu empregador ou instituição de ensino. Foi desenvolvida também a motivação para atingir os objetivos, trabalhada por meio de ferramentas como a modelagem. Dentro do programa também foi trabalhada a resolução de

problemas complexos, temas esses que permitem o *coachee* buscar mais aprendizado. Além disso, durante todo o programa foi desenvolvida também a autoconfiança, a curiosidade, a iniciativa, a flexibilidade e a persistência. Conforme relato da multiplicadora B:

“Desde o início do programa trabalhamos a autorresponsabilidade que tem muito a ver com a aprendizagem autônoma, então eu ser responsável pelos meus resultados e também buscar a possibilidade de capacitação para que eu possa ter resultados melhores e que isso é uma responsabilidade minha”.

Os relatos das multiplicadoras que aplicaram o programa no Campus de Lages, convergem com o pensamento da idealizadora do programa, ao ser questionada se o TJ *Coaching* contempla as competências previstas nas DCNs dos cursos estudados. Conforme relato da idealizadora:

“O programa contempla todas essas competências e outras mais porque entra o equilíbrio emocional, autocontrole, a auto responsabilidade, a criatividade, a inovação, relacionamentos interpessoais, planejamento estratégico, competências comportamentais, trabalho em equipe, um senso de auto responsabilidade tão forte em cada um que para com o processo de culpabilização cada um sai sentindo que a mudança parte de cada um deles então eles se sentem mesmo agentes transformadores onde quer que eles possam ir”.

A idealizadora relatou que o programa contribui e muito com o desenvolvimento destas competências comportamentais, tendo em vista que o programa trabalha com o equilíbrio emocional, autocontrole, autorresponsabilidade, criatividade, inovação, planejamento estratégico, trabalho em equipe, independência, liderança. Sendo todas elas interligadas e que resultam no desenvolvimento das competências requeridas dos cursos estudados, pois quando aplicadas as ferramentas para o relacionamento interpessoal e ou comunicação, já se desenvolve as características relacionadas a liderança. Ao trabalhar a autorresponsabilidade, consegue desenvolver a educação autônoma, sendo assim, as sessões aplicadas estão relacionadas ao desenvolvimento das competências requeridas nos cursos.

4.4 PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O PROGRAMA E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Na pretensão de atender aos objetivos específicos c - Verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa; d - Identificar os pontos fortes e fracos do programa e dar suporte ao objetivo específico e - Propor ações ao programa a partir dos resultados

encontrados, foi realizado questionário com os acadêmicos participantes contendo perguntas abertas e fechadas.

4.4.1 Caracterização Dos Sujeitos

Dando sequência aos dados coletados, segue uma breve caracterização dos acadêmicos participantes do programa TJ Coaching da Udesc de Lages.

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes do TJ *Coaching*. Em relação ao perfil dos participantes do programa TJ *Coaching*, a maior parte era do sexo feminino (60,0%), eram solteiros (88,0%) e tinham idade média de 28,4 anos \pm 2,8. Acerca da escolaridade, a maioria referiu estar cursando o mestrado (28,0%) ou ter graduação completa (20,0%).

O curso de formação mais referido foi engenharia (52,0%), seguido por medicina veterinária (44,0%). Quanto à posição profissional atual, a maior parte dos participantes referiu estar cursando o doutorado (24,0%), ser empregado/funcionário (24,0%) ou profissional liberal/prestador de serviço (16,0%). Um total de 88,0% referiu trabalhar na área de formação, sendo o tempo médio de trabalho de 3,1 \pm 3,8 anos. O tempo de trabalho médio na empresa foi de 1,7 \pm 1,7 anos, sendo que 62,5% afirmaram não exercerem cargo de gestão.

A maioria dos participantes eram da turma de 2019 (40,0%), seguido por 2017 (36,05). As condições de participação mais prevalentes foram aluno de graduação (48,0%) e de pós-graduação (48,0%). Conforme Tabela 1 apresentada:

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do TJ *Coaching* (continua)

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	15	60,0
Masculino	10	40,0
Estado civil		
Solteiro	22	88,0
União Estável	3	12,0
Idade (em anos)		
Média \pm DP	28,4 \pm 2,8	
Escolaridade		
Graduação completa	5	20,0
Graduação cursando	2	8,0
Mestrado completo	4	16,0
Mestrado cursando	3	12,0
Doutorado completo	4	16,0
Doutorado cursando	7	28,0
Curso de formação		
Engenharias	13	52,0

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do TJ *Coaching* (conclusão)

Variáveis	N	%
Medicina veterinária	11	44,0
Outro	1	4,0
Posição profissional atual		
Proprietário ou sócio da Empresa	1	4,0
Profissional liberal (prestador de serviço)	4	16,0
Empregado/funcionário	6	24,0
Servidor público	2	8,0
Estagiário	2	8,0
Mestrando	2	8,0
Doutorando	5	24,0
Trabalha na área de formação		
Sim	22	88,0
Não	1	2,0
Nãos e aplica	2	8,0
Tempo de trabalho na área (em anos)		
Média±DP	3,1±3,8	
Tempo de trabalho na empresa (em anos)		
	1,7±1,7	
Exercício de cargo de gestão		
Sim	6	25,0
Não	15	62,5
Nãos e aplica	3	12,5
Ano da turma que participou		
2017	9	36,0
2018	6	24,0
2019	10	40,0
Condição de participação		
Aluno de graduação	12	48,0
Aluno de pós-graduação	12	48,0
Aluno especial de pós-graduação	1	4,0

Fonte: Elaboradora pela autora

Segue no Quadro 14, o resumo executivo contendo os principais resultados inerentes ao perfil dos respondentes.

Quadro 14 – Resumo executivo do perfil dos respondentes (continua)

Itens	Principais respostas
Sexo:	Feminino
Estado civil:	Solteiro
Idade:	28
Escolaridade:	Doutorado (cursando)
Curso:	Engenharias
Posição profissional:	Empregado
Trabalho na área de formação:	Sim
Tempo de trabalho na área:	Três ano
Exercício de cargo em gestão:	Não

Quadro 14 – Resumo executivo do perfil dos respondentes (conclusão)

Itens	Principais respostas
Turma que participou:	2019
Condição de participação:	Graduação e pós-graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Finda a caracterização dos participantes, segue-se com a apresentação e análise dos dados coletados nos questionários e entrevistas propostos na pesquisa.

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE O PROGRAMA EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Como o foco deste trabalho é verificar o papel do programa de *Coaching* em relação ao desenvolvimento de competências comportamentais, o questionário teve como objetivo avaliar o desenvolvimento das competências comportamentais elencadas nas DCNs dos cursos de medicina veterinária e engenharias, ou seja: comunicação, atenção à saúde/visão holística e humanística, tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento/planejamento e gestão e educação permanente/aprendizagem autônoma.

Com relação ao desenvolvimento da competência comunicação, a maioria dos participantes concordou fortemente com as questões, demonstrando uma avaliação favorável em relação ao Programa: O TJ *Coaching* contribuiu com a sua Comunicação? (56%); Você demonstra atenção e respeito com os ouvintes? (65%); Você percebe a dinâmica e as diferenças entre as pessoas quando vai se comunicar com elas? (72%). Você escuta ativamente e posiciona-se de forma empática diante das inserções dos ouvintes? (48%).

Quanto à competência Atenção à Saúde, também houve predomínio da opção de resposta concordo fortemente em todas as perguntas a seguir: O TJ *Coaching* contribuiu com suas atitudes de flexibilidade? (48%); Você age com empatia? (60%); Você considera os aspectos culturais, ambientais e de saúde (60%). Esses resultados estão descritos na Tabela 2:

Tabela 2 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Comunicação e Atenção à Saúde

Perguntas	Discordo Fortemente N (%)	Discordo N (%)	Indiferente N (%)	Concordo N (%)	Concordo Fortemente N (%)
Comunicação					
O TJ <i>Coaching</i> contribuiu com a sua Comunicação?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	14 (56)
Você demonstra atenção e respeito com os ouvintes?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (36)	16 (64)
Você percebe a dinâmica e as diferenças entre as pessoas quando vai se comunicar com elas?	0 (0)	1 (4)	0 (0)	6 (24)	18 (72)
Você escuta ativamente e posiciona-se de forma empática diante das inserções dos ouvintes?	0 (0)	0 (0)	2 (8)	12 (48)	11 (44)
Atenção à Saúde					
O TJ <i>Coaching</i> contribuiu com suas atitudes de flexibilidade?	0 (0)	1 (4)	2 (8)	10 (40)	12 (48)
Você age com empatia?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	10 (40)	15 (60)
Você considera os aspectos culturais, ambientais e de saúde?	0 (0)	0 (0)	2 (8)	2(8)	15 (60)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se observa na Tabela 2, os participantes que responderam ao questionário, concordam/concordam fortemente que o programa TJ *Coaching* foi favorável para o desenvolvimento de comunicação. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Lange e Karawejczyk (2014) desenvolvida com líderes de organizações, a qual demonstra que o *coaching* contribui para o aprimoramento da habilidade de comunicação, sendo que os participantes afirmaram ter desenvolvido fortemente a capacidade de comunicação.

Este resultado também foi confirmado, nas perguntas abertas realizadas aos participantes sobre a percepção geral do programa, ao indagar qual os aprendizados adquiridos ao realizar o programa TJ *Coaching*, obteve-se as seguintes repostas que convergem no desenvolvimento da comunicação:

“Aprendi a me comunicar melhor e ser mais honesta em relação aos meus sentimentos com os outros.” P11

“Ensinou/ me mostrou ferramentas para que assim eu pudesse ... saber me expressar de uma forma clara e gentil.” P16

O resultado também foi favorável como pode ser observado na tabela acima, em relação à visão holística/atenção à saúde, corroborando com a pesquisa de Castilho (2017), que destaca a necessidade de os profissionais terem atitudes de empatia, flexibilidade,

compreendendo a saúde como um todo em sintonia com uma visão sistêmica no meio em que está inserido.

Nota-se um equilíbrio de opinião ao serem indagados diretamente em relação à competência de atenção à saúde, que foram congruentes com as repostas obtidas das perguntas abertas acerca das principais contribuições do *coaching* para vida dos participantes:

“Fazendo-me perceber que conhecimento vai muito além do técnico, que o lado pessoal, humanitário, precisa ser diariamente melhorado para se alcançar um bom resultado profissional.” P14

“Aprendi que a vida é cíclica, uma roda, que ela precisa estar em equilíbrio para girar. Em alguns momentos um campo dela tomará mais o nosso tempo, mas preciso estar atenta para administrar todos juntos.” P14

Acerca do desenvolvimento de competências no âmbito da tomada de decisão, houve predominância da resposta concordo fortemente nas seguintes perguntas: O *Coaching* proporcionou ferramentas para que você atue de forma resiliente em situações inesperadas ou inadequadas? (64%); Você busca informações que auxiliem na tomada de decisões? (60%); Através do seu perfil comportamental, você identifica o tempo adequado para tomada de decisão, não se precipitando ou procrastinando? (28%); Ao tomar uma decisão você considera a minimização das perdas e a manutenção dos ganhos, de acordo com os seus valores? (48%).

No tocante ao desenvolvimento de competências no âmbito da liderança, houve destaque para a resposta concordo, nas questões a seguir: Você administra os conflitos existentes no grupo de acordo com o perfil individual e grupal? (44%); Fornece *feedback* preciso, com foco no desenvolvimento do outro? (52%). Houve duas perguntas em que predominou a opção de resposta concordo totalmente: Escuta com atenção e empatia as opiniões das pessoas? (56%); Atua colaborando com o grupo, com responsabilidade e ética? (64%).

Os resultados podem ser observados conforme Tabela 3:

Tabela 3 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Tomada de Decisão e Liderança (continua)

Perguntas	Discordo Fortemente N (%)	Discordo N (%)	Indiferente N (%)	Concordo N (%)	Concordo Fortemente N (%)
Tomada de Decisão					
O <i>Coaching</i> proporcionou ferramentas para que você atue de forma resiliente em situações inesperadas ou inadequadas?	1 (4)	1 (4)	2 (8)	5 (20)	16 (64)
Você busca informações que auxiliem na tomada de decisões?	0 (0)	1 (4)	2 (8)	7 (28)	15 (60)

Tabela 3 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Tomada de Decisão e Liderança (conclusão)

Perguntas	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Através do seu perfil comportamental, você identifica o tempo adequado para tomada de decisão, não se precipitando ou procrastinando?	0 (0)	3 (12)	3 (12)	12 (12)	7 (28)
Ao tomar uma decisão você considera a minimização das perdas e a manutenção dos ganhos, de acordo com os seus valores?	0 (0)	2 (8)	3 (12)	8 (32)	12 (48)
Liderança					
Você administra os conflitos existentes no grupo de acordo com o perfil individual e grupal?	0 (0)	0 (0)	5 (20)	11 (44)	9 (36)
Fornecer feedback preciso, com foco no desenvolvimento do outro?	0 (0)	1 (4)	2 (8)	13 (52)	9 (36)
Escuta com atenção e empatia as opiniões das pessoas?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	14 (56)
Atua colaborando com o grupo, com responsabilidade e ética?	0 (0)	0 (0)	1 (4)	8 (32)	16 (64)

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados obtidos acima, observa-se que as respostas dos participantes sobre a contribuição do programa no desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão e liderança, corroboram com as pesquisas de Stachiu e Tagliamento (2016), Carpes et al. (2017) os quais constataram que a prática do *coaching* possibilita o aprimoramento no processo de liderar e amplia a visão para de tomada de decisão.

Dentre as respostas obtidas, verifica-se uma unanimidade em concordar e concordar fortemente na pergunta “escuta com atenção e empatia as opiniões das pessoas”, capacidade essencial para o cargo de liderança de acordo com a pesquisa de Carpes et al. (2017), a qual também concluiu que o *coaching* através de suas ferramentas foi eficaz para desenvolver lideranças, possibilitando o aprimoramento de habilidades para o líder realizar seus objetivos.

O desenvolvimento das competências relativas à tomada de decisão e liderança, também foram apresentadas nas perguntas abertas sobre os ensinamentos e contribuições do programa TJ *Coaching* para vida dos participantes, sendo que as convergem com o desenvolvimento dessas competências conforme observado nos relatos a seguir:

“Habilidade de liderança e comunicação, hoje eu tenho meu maior ponto forte como a boa relação interpessoal com meus colegas e clientes, que foi desenvolvido por meio do Coach.” P17

“Me ajudou a acreditar mais no meu potencial, a desenvolver mais empatia, a liderar sem tirar o brilho dos colegas, a ter mais resiliência.” P24

“Eu aprendi que eu sou responsável por minhas escolhas, eu tenho o poder de escolher o que quero para mim e aprendi como lidar com muitas situações. Eu entendi que sou um ser em constante evolução, sem julgamentos.” P19

Com relação ao desenvolvimento de competências associadas à administração, planejamento e gestão, as respostas concordo totalmente foram prevalentes nas perguntas: Administra o próprio tempo de acordo com os resultados desejados? (48%); Identifica o perfil das pessoas e relaciona o mesmo com a ação desejada? (40%); Relaciona-se com os diferentes perfis de maneira adequada, promovendo um ambiente inovador e de produtividade? (52%). Por sua vez, a maior parte dos participantes respondeu que concordava com as questões: Relaciona-se com os diferentes perfis de maneira adequada, promovendo um ambiente inovador e de produtividade? (44%); consegue realizar planejamento para curto, médio e longo prazo? (44%). A Tabela 4 apresenta o resultado do desenvolvimento dessas competências:

Tabela 4 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Administração, Planejamento e Gestão, Educação Permanente/Aprendizagem Autônoma

Perguntas	Discordo Fortemente N (%)	Discordo N (%)	Indiferente N (%)	Concordo N (%)	Concordo Fortemente N (%)
Administração, Planejamento e Gestão					
Administra o próprio tempo de acordo com os resultados desejados?	0 (0)	2(8)	4(16)	12(48)	7(28)
Identifica o perfil das pessoas e relaciona o mesmo com a ação desejada?	0 (0)	1(4)	5(20)	9(36)	10(40)
Relaciona-se com os diferentes perfis de maneira adequada, promovendo um ambiente inovador e de produtividade?	0 (0)	0 (0)	1(4)	11(44)	13(52)
Consegue realizar planejamento para curto, médio e longo prazo?	0 (0)	1(4)	3(12)	11(44)	10(40)
Educação Permanente/ Aprendizagem Autônoma					
Desenvolve e cria novas formas de proceder no trabalho e estudo?	0 (0)	2(8)	4(16)	12(48)	7(48)
Identifica e modifica padrões de comportamento indesejáveis?	0 (0)	0 (0)	3(12)	11(44)	11(44)
Aplica a persistência, entusiasmo e iniciativa diante dos novos desafios?	0 (0)	0 (0)	6(24)	11(44)	8(32)
Possui seus próprios modelos e inspira-se neles para realizar seus objetivos?	0 (0)	0 (0)	5(20)	10(40)	10(40)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados corroboram com Birck e Ziliotto (2017), Campos e Storopoli (2015); Da Matta e Victoria (2012), Santos *et al.* (2019), os quais constataram que o *coaching* ocasiona o desenvolvimento da capacidade de planejamento e organização, da capacidade de assumir grandes projetos sozinhos, transposição de resistência a mudanças e gera a motivação à autoaprendizagem.

Percebe-se que os relatos das perguntas abertas confirmam os resultados específicos da tabela acima, pois ao serem questionados sobre o *coaching* no aspecto de contribuição de vida, obteve-se relatos que convergem com os resultados da Tabela 4, indicando que houve o desenvolvimento destas competências conforme relatos a seguir:

“Ensinou/ me mostrou ferramentas para que assim eu pudesse gerir meu tempo, ser mais paciente, mais calmo, saber me expressar de uma forma clara e gentil” P16

“Melhorou minha rotina de estudos, organização, planejamento. Também a melhorar as competências sociais, convívio com pessoas diferentes.” P7

“A manter mais o foco e me concentrar mais nos meus objetivos. A otimizar mais o meu tempo. A valorizar mais os amigos e pessoas que amo” P24

“Consegui trabalhar numa empresa, e consegui estágio em uma multinacional por ter o curso”. P9

Observa-se pelos resultados expostos, que o programa favoreceu o desenvolvimento das competências comportamentais, auxiliando os participantes a alcançar novas conquistas e realizações e colaborando no alcance dos objetivos individuais.

4.5.1 Melhorias do TJ *Coaching* em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais

Dando seguimento ao estudo, solicitou-se sugestões para melhorar o desenvolvimento das competências abrangidas por esta pesquisa.

As sugestões que emergiram dos depoimentos dos participantes para melhoria no desenvolvimento da competência Comunicação foram: diversificar as estratégias didáticas; fornecer *feedback* em relação às atividades enviadas via e-mail; aprofundar temas no programa; encorajar os alunos tímidos, conforme depoimentos demonstrados no Quadro 15.

Quadro 15 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Comunicação (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<p><i>Apresentação oral e trabalhos em grupo que estimulem os participantes na comunicação. P15</i></p> <p><i>Uma parte do programa ser individual (uma atividade ou um dia por exemplo). P3</i></p> <p><i>Poderiam ser promovidas mais rodas de debates e dinâmicas. P12</i></p> <p><i>Desenvolvimento de palestras, apresentações. P2</i></p> <p><i>Exposições orais com feedback e treinos para correção. P6</i></p> <p><i>As trocas de experiências na forma verbal, através de relatos, que já existem no Coaching da UDESC podem ser ampliadas. P20</i></p> <p><i>Maior estímulo a fala individualizada dentro do grupo. Simulação de ligações importantes. P8</i></p> <p><i>Realizar atividades com situações que acontecem dentro do mercado de trabalho P9</i></p>
Fornecer feedback atividades enviadas via e-mail	<p><i>Acredito que um ponto muito importante era o retorno das atividades enviadas por e-mail. Até onde sei para a turma de 2019 não houve retorno, e os alunos sentiam muita falta desse feedback. P25</i></p>
Aprofundar temas no programa	<p><i>Comunicação interpessoal, empatia, controle emocional. P18</i></p> <p><i>Trabalhar a empatia. Trabalhar o poder do silêncio. Trabalhar o controle emocional. P24</i></p> <p><i>Desenvolvimento de postura de líder, conversação</i> <i>Ensinar sobre os quatros tipos de temperamento (colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico) junto aos seus vícios. P14</i></p>

Quadro 15 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Comunicação (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Encorajar os alunos tímidos	<p><i>O estímulo de quem é mais tímido a compartilhar com o grupo, o estímulo a quem é falante a escutar mais. P7</i></p> <p><i>Acho que se alguém demonstra mais timidez ou não consegue ter tanta abertura dentro do programa, quem está ministrando o coaching, se houver essa percepção, pode tentar ter uma conversa individual com essa pessoa. Muita gente que está ali entra para tentar ampliar sua habilidade em comunicação, mas tem medo do julgamento do outro e acaba travando. P11</i></p> <p><i>Acredito que instigando mais os alunos a fazerem apresentações em público auxiliaria no desenvolvimento dessa competência. P4</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que os participantes contribuíram com exemplos de melhorias que podem colaborar com o desenvolvimento da competência de comunicação, nos relatos observa-se a possibilidade de haver mais práticas que contribuam diretamente a comunicação, através de apresentações orais, que estimulem todos os participantes a se manifestarem. Durante as sessões, pode ser observado que há uma tendência natural dos mais comunicativos que iniciavam os depoimentos das atividades, com as sugestões acima, pode ser dada oportunidade através de novas rotas de ações para que oportunize a participação de todos de maneira mais intensiva.

Acerca do desenvolvimento da competência atenção à saúde/visão holística, houve destaque para os seguintes depoimentos:

Acredito que o programa já seja bem abrangente nesse ponto, já que desenvolve competências pessoais como um todo, o que nos facilita a abrangência de visões. P4

Somos constantemente questionados durante o programa sobre como estão nossas relações e nossa saúde. Um dos motivos de eu começar a fazer academia foi porque me dei conta durante o TJ que minha saúde física não estava das melhores; procurei melhores amizades para me cercar e busquei ajudar em voluntariados. Todas as ações são estimuladas pelo TJ! P23

Vejo que as técnicas trabalhadas na questão definição de perfil de cada participante são adequadas para se ter uma visão holística e humanista dos participantes. Nesta atividade compreendemos que somos um ser integral e que nossas aptidões não são apenas intelectuais e sim que, a parte emocional também nos define e precisa ser gerenciada. P20

O desenvolvimento de competências de atenção à saúde e visão holística é um assunto amplamente discutido, desta forma espera-se que os novos profissionais que a universidade está preparando, contemplem em sua formação o desenvolvimento desta competência, percebe-se pelos depoimentos descritos, que o programa proporcionou de maneira positiva o processo de desenvolvimento desta competência.

O Quadro 16 apresenta as principais sugestões, as quais foram divididas nas seguintes categorias: diversificar as estratégias didáticas; trabalhar temas adicionais no programa; ampliar a divulgação do Programa.

Quadro 16 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Atenção à Saúde/visão holística e humanística

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<i>Trabalhos de voluntariado em grupo. P6</i> <i>Fazer mais dinâmicas sobre o tema. P22</i> <i>Inclusão de mais atividades dentro do campus (CAV), Continuidade nas missões realizadas pós curso. Encontros ou troca de ideias com outros participantes de cursos anteriores. Interação com acadêmicos que não participaram. P10</i>
Trabalhar temas adicionais no programa	<i>Estratégia de comunicação, tipos de comunicação. P9</i>
Ampliar a divulgação do Programa	<i>Divulgação dentro do campus Universitário no sentido de promover mais interesse dos acadêmicos. P10</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que uma forma de contribuição desta competência é a promoção de encontros entre as turmas que já realizaram o programa, para que possam trocar experiências e aprendizagens, bem como integração de forma mais efetiva do programa dentro do campus que foi realizado o programa. Com essa sugestão, poderá proporcionar a socialização e intercâmbio entre as turmas, favorecendo a visão sistêmica entre os integrantes através das conexões e com estímulo ao voluntariado tanto individual quanto coletivo.

Com relação ao desenvolvimento da competência Tomada de Decisão, houve destaque para as falas a seguir, que demonstram uma avaliação positiva do programa em relação a esse tema.

O programa é cheio de perguntas perturbadoras que nos fazem tomar as rédeas da nossa vida e tomar decisões! Além disso, muitas ferramentas nos foram passadas para analisar situações (caixa do Urgente/Importante), ou mesmo saber dizer um belo não. P23

Eu era uma pessoa muito procrastinadora (evolui muito já) e insegura. O Coaching me mostrou muitas ferramentas para organização. Foi uma transição muito importante na minha vida. P19

Encorajar o aluno a acreditar no seu potencial. Buscar no silêncio e concentração a resposta para situações adversas baseando-se mais na razão e menos nas emoções. P24

As sugestões para a melhoria no desenvolvimento da competência Tomada de Decisão concentraram-se nos seguintes pontos-chaves: Diversificar as estratégias didáticas; aprofundar temas no programa (Quadro 17).

Quadro 17 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Tomada de Decisão (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<i>Criar situações reais. P9</i>
	<i>Exemplos vivenciados no cotidiano. P13</i>
	<i>Maiores atividades práticas em que nos confrontamos diretamente com problemas. P8</i>
	<i>Fazer mais testes, dinâmicas. P22</i>
	<i>Dinâmicas que estimulem a resolução de problemas complexos e identificação de oportunidades. P4</i>
	<i>Exercícios de avaliação de prós e contras diante uma indecisão, ou seja, uma ferramenta mais racional e objetiva que nos permita pôr no papel os motivos para decidir isso ou aquilo. P6</i>
	<i>Alguma dinâmica que cada escolha possa resultar em uma consequência para avaliação da percepção de decisão/consequência. P12</i>
<i>Colocar situações e desafios com tempo de execução limitado. P21</i>	

Quadro 17 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Tomada de Decisão (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Aprofundar temas no programa	<p><i>Resiliência e atitudes positivas. P10</i></p> <p><i>Expor melhor as formas de definir perdas e ganhos de cada decisão. P3</i></p> <p><i>Não estagnar na etapa de análise, ser mais flexível. P18</i></p> <p><i>Aprender a avaliar situações antes de agir, pensar, respirar. P7</i></p> <p><i>Autoconhecimento, entender quais são suas fortalezas e seus princípios, para não fugir daquilo que mais gosta. Ao tomar uma decisão, leva-se em consideração os pontos que para cada pessoa é mais importante, como a segurança, estabilidade, confiança, rentabilidade, mudança ou não. P17</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade de tomada de decisão, é um tema que foi bastante debatido durante o programa, pois os participantes estão constantemente em situações que demandam sua atuação, tanto de forma planejada, quanto em situações inesperadas ou inadequadas. Percebe-se pelas repostas apresentadas, um desejo por atividades que simulem estudos de problemas de forma prática para que possam definir e avaliar a implementação da tomada de decisão a partir de variáveis propostas.

Quanto ao desenvolvimento da competência Liderança, houve destaque para as falas a seguir:

Creio que o desenvolvimento de lideranças ocorre de uma boa forma. P12

O programa foi essencial para eu começar a aprender dizer não, algo que era muito difícil para mim. Ainda tenho problemas em definir limites quando estou numa situação de liderança com colegas de trabalho, mas já reconheço esse problema e estou buscando evoluir. P19

Simple e objetivo: o TJ nos ensina sobre GENTE, e GENTE é a matéria prima para a LIDERANÇA! P23

Acerca das sugestões para melhoria da competência Liderança, concentraram-se nas seguintes categorias: Diversificar as estratégias didáticas; Aprofundar temas no programa.

Quadro 18 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Liderança

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<p><i>Ao final do curso o acadêmico ministrar alguma experiência positiva que deu certo na sua vida dentro do contexto liderança e contextualizar para o grupo. P10</i></p> <p><i>Casos de liderança, modelos a serem seguidos. P9</i></p> <p><i>Mais atividades sobre o assunto. P22</i></p> <p><i>Estimular o protagonismo dos alunos (o que já é feito no programa, através dos perfis comportamentais e dinâmicas). P4</i></p> <p><i>Acredito que as dinâmicas em grupo possam fortalecer a competência de liderança. P20</i></p>
Aprofundar temas no programa	<p><i>Entendimento dos diferentes perfis pessoais. P18</i></p> <p><i>Mais atividades em Grupo P8</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que a competência liderança envolve outras competências, como comunicação assertiva, gestão de conflitos, empatia, tomada de decisão, a liderança está relacionada com o desenvolvimento das demais competências. As sugestões apresentadas pelos participantes, englobam a abordagem de situações que simulem resoluções de problemas de forma prática por meio de dinâmicas no grupo, com experiências reais de resolução.

No tocante ao desenvolvimento da competência Administração, Gerenciamento e Planejamento, destacaram-se os depoimentos abaixo:

Aprendi a me planejar e me organizar. Era muito procrastinadora e andava em círculos, sem saber muito bem para aonde queria ir. O Coaching me fez refletir sobre meu propósito de vida, aonde quero chegar. P19

Eu melhorei fortemente meu planejamento e gerenciamento pessoal depois do coaching. Talvez uma das habilidades que mais me desenvolvi. P1

O programa me deu a base, agora eu preciso exercitar a constância. P14

Acerca das sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Administração, Gerenciamento e Planejamento, concentraram-se nas seguintes categorias: diversificar as estratégias didáticas; aprofundar temas no programa (Quadro 19).

Quadro 19 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Administração, Gerenciamento e Planejamento

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<p><i>Mais dinâmicas de planejamento.</i></p> <p><i>Dinâmicas de colocar no papel o planejamento. P22</i></p> <p><i>Através de exercícios de resolução de problemas reais de empresas. P4</i></p> <p><i>Criando modelos, situações reais do cotidiano. P9</i></p> <p><i>Mais tarefas sobre essas competência e habilidades. P15</i></p> <p><i>Colocar situações a serem resolvidas em grupo e individualmente, monitorando o tempo gasto e a habilidade individual. P21</i></p>
Aprofundar temas no programa	<p><i>Entendimento sobre competências individuais. P18</i></p> <p><i>Parte de educação financeira seria um ponto interessante. P10</i></p> <p><i>Aprender como organizar melhor o tempo. P7</i></p> <p><i>Aprender sobre perfis ajuda na administração. P12</i></p> <p><i>Fornecer mais ferramentas de gerenciamento digitais. P3</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que como sugestão para melhorar o desenvolvimento da competência de administração, gerenciamento e gestão, os participantes citaram a diversificação das estratégias, através situações reais de resolução de problemas na carreira, bem como trabalhar aprofundar temas relacionados a essa competência durante o programa. Foi abordado em uma das sessões o tema educação financeira, o qual foi bem aceito pelo grupo, sendo neste estudo, objeto de sugestão de tema adicional a ser contemplado.

Acerca do desenvolvimento da competência Educação Permanente/Aprendizagem Autônoma, destacaram-se os depoimentos abaixo:

Através do TJ, aprendi a olhar mais para minhas próprias experiências e tirar aprendizado delas, bem como a de uns poucos e excelentes amigos com os quais converso mensalmente sobre os desafios que estamos enfrentando. É incrível! P23

Nesse ponto creio que o curso me ajudou bastante. A UDESC como um todo promove esse desenvolvimento nos estudantes. P10

Descobrir como é nossa maneira de aprendizado mais fácil foi muito importante para lidar nesse momento. O Coach ajuda nesse ponto a identificar perfil a perfil de aprendizados, se mais visual, auditivo e assim nos identificamos a forma de melhorar nosso aprendizado. P17

No tocante às sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Educação Permanente, concentraram-se nos seguintes pontos-chaves: diversificar as estratégias didáticas; trabalhar temas adicionais no programa; ter cautela no estímulo de crenças.

Quadro 20 – Sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Educação Permanente

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as estratégias didáticas	<p><i>Deve ser trabalhada a criatividade em suas distintas maneiras, pensando em um sistema nervoso que possui neuroplasticidade. Quanto mais sinapses criativas, melhores vão ser as formas de estudo, o que garante um melhor aprendizado. P6</i></p> <p><i>Desenvolver através de exemplos e estímulo. P4</i></p> <p><i>Criar mais dinâmicas para se realizar dentro do grupo. P9</i></p> <p><i>Dar alguma situação real de pessoas que obtiveram bons resultados com isso. P15</i></p>
Trabalhar temas adicionais no programa	<p><i>Entender como o processo de motivação é individual e tem influência das questões de ambiente a quais estamos inseridos. P18</i></p> <p><i>Ao meu ver, enfatizar que aprendemos quando estamos dispostos a entender/ouvir o diferente. P14</i></p>
Ter cautela no estímulo de crenças	<p><i>Menos idealização de que é preciso ser feliz todo o tempo. Aceitar que tristeza, fracassos e decepções fazem parte da vida de todos. P12</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade de aprender continuamente se dá tanto pela aquisição de novos conhecimentos, quanto pela ampliação dos existentes. Dessa forma, a curiosidade, a criatividade, o entusiasmo, a disciplina, a iniciativa devem ser priorizadas no programa. Nas respostas obtidas, observa-se como ponto de melhoria, a diversificação através de experiências

reais sobre o tema, bem como respeitar a individualidade e influência do ambiente que está inserido, para então promover o desenvolvimento desta competência.

4.5.2 Percepções dos participantes sobre a importância das competências

Sobre a competência de comunicação, os depoimentos se relacionaram aos seguintes aspectos: comunicação e profissão; comunicação e relação pessoal; comunicação como habilidade a ser desenvolvida.

Quadro 21 – Importância da competência Comunicação (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Comunicação e profissão	<p><i>Comunicação é 100% importante no meu trabalho, uma vez que preciso vender um produto a um público que possui outras opções. Se a comunicação não for assertiva, não passa confiança e credibilidade no que está fazendo. P17</i></p> <p><i>A comunicação dentro da engenharia florestal é muito ampla, há comunicação com pessoas de baixo grau de instrução até pessoas com elevado grau. É preciso aprender como realizar essa comunicação e adaptar a linguagem para os diferentes pontos. P12</i></p> <p><i>É por meio de uma comunicação clara que consigo sensibilizar os colaboradores sobre os cuidados que devem ter com a segurança no trabalho e com o meio ambiente. P25</i></p> <p><i>Posso dizer que a importância da comunicação reside em praticamente todas as carreiras. Estamos em um momento onde comunicar-se é indispensável para qualquer ato que venhamos a realizar. P18</i></p> <p><i>A comunicação é essencial pois na profissão, estamos envolvidos diretamente com pessoas e sobretudo pessoas com alto intelecto e pessoas analfabetas. Não vejo essa questão ser muito trabalhada no curso, mas vejo que é uma competência fundamental para a carreira. P13</i></p>

Quadro 21 – Importância da competência Comunicação (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Comunicação e relação interpessoal	<p><i>Sem a comunicação é difícil evoluirmos no trabalho, na faculdade, na vida, pois, precisamos nos comunicar para que as ideias sejam debatidas, novas formas de trabalhar sejam mostradas, o que precisa melhorar seja dito. P16</i></p> <p><i>A comunicação realizada de forma correta, resolve e evita conflitos. Cria um ambiente harmônico, permite que as pessoas se expressem de maneira natural, sem medo de julgamentos, ampliando o ganho de conhecimento no grupo. P24</i></p> <p><i>Se o técnico extensionista não souber explicar ao produtor rural como fazer a mudança, a mudança não ocorre! Se o profissional não souber ouvir, não saberá identificar os problemas de uma propriedade/equipe, ou não conseguirá se conectar com as pessoas. P23</i></p>
Comunicação como habilidade a ser desenvolvida	<p><i>Comunicação é saber entender o outro e entender a si próprio, e isso o TJ Coaching ajudou muito. P25</i></p> <p><i>O curso me capacitou para melhor agir em diversas áreas da minha profissão no sentido de entender e compreender melhor os alunos, com suas dificuldades e potencialidades, e assim promover da melhor forma o ensino, diversificando atividades e buscando resolver os desafios diários da educação e, do processo pedagógico como um todo. P10</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar pelo quadro das categorias de comunicação, percebe-se que as falas dos entrevistados, corroboram com a pesquisa de Silva (2016), que destaca que para o desenvolvimento da competência de comunicação, há incremento na empatia, na capacidade do imprevisto, domínio da fala, na capacidade de ouvir para então comunicar ao outro a sua opinião. Segundo a autora, a comunicação é fator determinante nas relações interpessoais contribuindo com as negociações e auxiliando na resolução dos conflitos, contribuindo na alavancagem os resultados tanto a nível pessoal como das organizações.

Em relação à competência atenção à saúde, visão holística e humanista, houve destaque para as falas sobre: atenção à saúde e empatia; percepção das necessidades dos outros; Resolução de conflitos; corpo e saúde.

Quadro 22 – Importância da competência atenção à saúde, visão holística e humanista.

Categoria(s)	Depoimento(s)
Atenção à saúde e empatia	<p><i>De forma a ter empatia com o sofrimento dos pacientes e tutores, de compreender a forma de vida natural dos pacientes e tentar reproduzir sua natureza da melhor forma possível, evitando a humanização em excesso. P3</i></p> <p><i>Tem fundamental importância a partir de que nós colocamos no lugar do outro e entendemos suas dores e anseios. Compreendemos que não existe protocolo quando se trata de ser vivo, cada ser é totalmente individual. P8</i></p> <p><i>É essencial. Trabalhar com pessoas exige empatia em todas as atitudes. Entender o outro, não como 'vítimas', mas sim como oportunidades. P19</i></p> <p><i>Ao entender que não somos máquinas, conseguimos nos valorizar e respeitar limites. P7</i></p> <p><i>Qualquer carreira precisa ter uma visão humanista. Tem pessoas que não tem isso e tornam o ambiente de trabalho desprezível. P11</i></p>
Percepção das necessidades dos outros	<p><i>Para entender a necessidade de cada um, e poder oferecer soluções diferenciadas para cada grupo de pessoas que possui perfil em comum. P17</i></p> <p><i>É importante para o nosso desenvolvimento como pessoa, precisamos ter essa visão para poder trabalhar em grupo. P5</i></p>
Resolução de conflitos	<p><i>O aspecto mental é extremamente importante dentro das atividades desenvolvidas, tendo em vista a constante pressão para a resolução de desafios diários. P21</i></p> <p><i>Em meu dia a dia tenho que acolher suas reclamações, buscar conciliar e resolver, e dentro disso quanto mais humana me coloco melhor consigo atuar. P25</i></p>
Corpo e saúde	<p><i>Entendo que precisamos ser gratos por termos uma alma e um corpo, e que o corpo demonstra os efeitos advindos das escolhas que tomamos. P14</i></p> <p><i>É muito importante para ter boa performance e rendimento no trabalho. P15</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas respostas obtidas no Quadro 22, percebe-se que há um consenso em relação à competência visão holística/atenção à saúde, os respondentes mencionam a importância de ter

empatia, de compreender que as pessoas são diferentes, ter uma visão ampla do trabalho em grupo, o que está alinhado com o pensamento de Castilho (2017), o qual afirma que o ensino que busca ações para formar pessoas melhores, ou seja, mais humanas, mais tolerantes e que esteja mais preparado às mudanças, estará apto a enfrentar o mercado competitivo atual.

Acerca da competência Tomada de Decisão, os depoimentos abordaram questões como: tomada de decisão e profissão; Tomada de decisão e alcance de resultados; Tomada de decisão e autoconhecimento.

Quadro 23 – Importância da competência Tomada de Decisão (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Tomada de decisão e profissão	<p><i>A tomada de decisão é primordial na minha carreira e uma tomada de decisão equivocada pode acarretar em grandes prejuízos tanto financeiros como ambientais e sociais. P13</i></p> <p><i>Por várias vezes temos que sair de nossa zona de conforto e mudar, de trabalho, de área de atuação, de cidade. Portanto, a tomada de decisão é o que move o profissional de minha área. Caso contrário, pode ser que fique estagnado por medo da mudança que a tomada de uma decisão pode causar. P17</i></p> <p><i>Tomada de decisão é fundamental na veterinária! Em todos os momentos. P2</i></p> <p><i>Como faço parte da gestão da empresa, atuo tanto com pessoas como com processos. Sendo assim, a tomada de decisão é de extrema importância em cada novo dia de trabalho. P4</i></p> <p><i>No doutorado, tomada de decisão e Problem solving são pontos muito trabalhados durante todo o percurso, já que imprevistos acontecem a todo momento! P23</i></p>

Quadro 23 – Importância da competência Tomada de Decisão (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Tomada de decisão e autoconhecimento	<p><i>Entender como a minha personalidade funciona frente a tomada de decisões foi importante, pois agora sei quando a decisão é precipitada e quando eu ponderei o mínimo de aspectos necessários para uma tomada de decisão mais consistente. P1</i></p> <p><i>Tomar decisões objetivas nos torna mais corajoso, principalmente quando você precisa tomar uma decisão que faça você sair da zona de conforto. P5</i></p> <p><i>Além disso, saber lidar com as adversidades das decisões tomadas também é muito importante. P19</i></p> <p><i>Se você não toma decisões, os outros tomam por você. E na maioria das vezes esta não é a melhor coisa. P23</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar pelos relatos, a competência de tomada de decisão abrange não somente o indivíduo, mas envolve escolhas que tem poder decisório pessoal e profissional. De acordo com Queiroz (2008), atitudes como ética, empatia, flexibilidade, responsabilidade, segurança são atitudes norteadoras para tomada de decisão, sendo que os participantes do programa ao serem questionados sobre a importância da tomada de decisão, demonstraram ter capacidade de analisar e escolher entre as diferentes alternativas, qual a melhor opção diante dos contextos que necessitam a resolução de uma situação.

Os depoimentos relacionados à competência Liderança foram categorizados nas seguintes temáticas: liderança e crescimento profissional; liderança e relação interpessoal; liderança e autoconhecimento; liderança e resolução de conflitos; desenvolvendo a habilidade de liderança.

Quadro 24 – Importância da competência Liderança (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Liderança e crescimento profissional	<p><i>Se não souber liderar, valorizar pessoas, fazer os colegas de desenvolverem, menos será reconhecido e menos chances terão de crescimento em uma empresa. P17</i></p> <p><i>Habilidade de liderança é o que distingue quem é promovido de quem é mantido na mesma vaga ou demitido após um certo período de trabalho. É necessário tomar atitudes de líder para obter sucesso no trabalho. P21</i></p> <p><i>Qualquer pessoa que almeja ter um futuro profissional precisa ter princípios básicos de liderança. P5</i></p> <p><i>É atualmente uma das características mais conceituadas no mercado de trabalho. P18</i></p>
Liderança e relação interpessoal	<p><i>Cada dia mais a relação intrapessoal é um ponto chave numa equipe, caso isso não ocorra ou tenha falha se não houver um bom líder nada vai render. P16</i></p> <p><i>Importante para gerir uma equipe, levando-se em consideração que é um trabalho que lida diretamente com vidas. P3</i></p> <p><i>Devemos liderar equipes para obter bons resultados, e quando mais tivermos trabalhado essa habilidade, menor vai ser a dificuldade na hora de liderar pessoas. P15</i></p> <p><i>Um líder tem que saber tomar decisões com base em seus conhecimentos e os conhecimentos e opiniões de sua equipe. Deve saber escutar, aceitar opiniões contrárias as suas, e saber expor suas ideias. P6</i></p>
Liderança e autoconhecimento	<p><i>Ser um bom líder não necessariamente é sempre preciso, mas moldar a liderança sobre a própria vida e respeitar as próprias decisões e lidar com elas é essencial. P8</i></p> <p><i>Totalmente relevante, pois no ambiente de trabalho atual, requer espírito de liderança aliado com a motivação e principalmente a organização de atividades e aulas práticas que fazem parte da minha rotina. P10</i></p>

Quadro 24 – Importância da competência Liderança (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Liderança e resolução de conflitos	<p><i>Um ótimo líder é aquele que resolve e ameniza conflitos, não aquele que amplifica conflitos. P24</i></p> <p><i>Um cargo de gestão exige liderança para manter as pessoas motivadas, gerir conflitos e atingir resultados. P12</i></p> <p><i>Como doutorando, estou resolvendo conflitos internos, motivando os alunos da graduação, liberando o potencial dessa turma que chega ao quinto ano super inseguro! Estou falando sobre GENTE com eles, coisa que poucos fazem aqui! P23</i></p>
Desenvolvimento da habilidade de liderança	<p><i>Nas ações que temos que desenvolver ao longo do curso; nos feedbacks que recebemos das nossas atividades (receber feedbacks nos ensina o quanto é válido e importante essa ação). P1</i></p> <p><i>O líder tem o poder de trabalhar em escala, através da motivação e engajamento da equipe. Como técnico, consegui engajar 6 vendedores que tinham pouco ou nenhum conhecimento técnico, graças ao TJ! P23</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas obtidas corroboram com os estudos realizados por Walis (2010) e Campos e Storopoli (2015) os autores apontam que o desenvolvimento da liderança resulta no aumento do desempenho profissional, gerando aprendizagem organizacional através do desenvolvimento de habilidades gerenciais e melhorias no relacionamento dos colegas da equipe com resolução de conflitos para atingir os resultados organizacionais.

A importância da competência de liderança de acordo com os respondentes, também evidencia-se nas relações interpessoais e na resolução de conflitos, tal como é defendida por Queiroz (2018), o autor argumenta que a competência de liderança ocorre com a capacidade que o líder tem de influenciar as pessoas e servir de inspiração para os mesmos.

No tocante à competência Administração, Planejamento e Gerenciamento, os participantes abordaram aspectos como: gestão do tempo; importância da competência na profissão; organização e alcance de resultados; equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quadro 25 – Importância da competência Administração, Planejamento e Gerenciamento
(continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Gestão do tempo	<p><i>Temos muito trabalho e pouco tempo, se não tiver organização e gerenciamento muita coisa deixa de ser feita e resulta em trabalhos atrasados e insatisfação. P17</i></p> <p><i>Se não gerenciamos nosso tempo e atenção de forma correta não conseguimos avançar, planejar, nem por nossos sonhos em prática. P16</i></p> <p><i>Ajuda a obter resultados positivos mais rápidos, otimizando o tempo. P24</i></p> <p><i>Sem a administração do tempo eu ficaria perdida entre e-mails e tarefas. P25</i></p>
Importância da competência na profissão	<p><i>Por estar em um cargo de gerência técnica, todos os setores acabam sendo impactados por decisões tomadas pelo departamento técnico. É importante estar alinhado e bem organizado para não ruir atividades dos demais setores.</i></p> <p><i>Desde a compra de produtos (prazos de validade, não ficar sem os produtos, dar conforto aos proprietários tendo sempre os produtos a pronta venda), reserva de fundos para manutenção de equipamentos, escala de trabalho. P21</i></p> <p><i>Além disso, sem Planejamento a equipe não sabe para onde está indo! P23</i></p>
Organização e alcance de resultados	<p><i>Planejamento é tudo para execução de tarefas, devo prever e planejar as atividades para o trabalho seja executado com êxito. P15</i></p> <p><i>É uma competência fundamental. Gerenciar e planejar a nossa vida permite que nos organizemos. No caso da minha carreira, minhas atividades profissionais são todas baseadas em projetos, logo, se não conseguir planejá-los o trabalho não será feito e entregue no prazo. Se relaciona diretamente com comprometimento e responsabilidade. P1</i></p> <p><i>Essas atividades são importantes para o atingir as metas e resultados traçados para a empresa, realização de projetos pessoais e bom gerenciamento de equipes. P12</i></p> <p><i>São competências bastante trabalhadas no curso e fundamentais para a carreira. Vejo que muitas vezes um planejamento bem feito é mais bem visto numa empresa do que propriamente o velocidade de ação. P13</i></p> <p><i>Sem essa competência, a roda não gira e corremos o risco de não entregar os resultados! P23</i></p>

Quadro 25 – Importância da competência Administração, Planejamento e Gerenciamento (conclusão)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	<p><i>É importante para uma organização melhor em todos os aspectos da vida. Uma pessoa com seu trabalho organizado, consegue ter organização também na sua vida pessoal, e isso influi no bem-estar, tendo mais realizações e uma vida mais prazerosa. P6</i></p> <p><i>A vida fica mais tranquila e o tempo sobra para atividades de lazer. P10</i></p> <p><i>Essencial para uma vida equilibrada nas diferentes áreas. P8</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentados, estão em sintonia com os estudos de Santos (2018), na sua pesquisa, ficou evidenciado a contribuição do *coaching* no desenvolvimento da competência de planejamento e organização e foram importantes principalmente para a empresa, sendo que estes resultados são visíveis dentro da instituição.

Demonstra-se ainda que a competência de Administração, Planejamento e Gerenciamento, extrapola a atividade profissional. O que se espera do profissional vai além do conhecimento técnico a cerca de um assunto, pois o ser humano na atual sociedade, não separa mais o trabalho da vida pessoal, boa parte do seu tempo é destinado ao trabalho, sendo imperioso ter equilíbrio tanto no campo profissional como no desenvolvimento pessoal, Whitmore (2010) evidencia que o indivíduo deve conhecer as próprias limitações, ressalta ainda que ele deve ser capaz de lidar com as próprias emoções a fim de desenvolver as competências emocionais exigidas pelo mundo moderno. Nos relatos apresentados, demonstra-se o desenvolvimento de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal obtida através da competência de Planejamento e organização.

Quanto à competência Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma, os depoimentos dos participantes abordaram as seguintes questões: importância para a carreira; aprendizagem contínua; benefícios da aprendizagem.

Quadro 26 – Importância da competência Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma
(continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
<p>Importância para a carreira</p>	<p><i>O profissional que não se atualiza estará fora do mercado em poucos anos. Senão em poucos meses. Evolução de conhecimento é algo intrínseco ao tempo, por isso é sempre bom escutar os mais velhos, mais experientes. P21</i></p> <p><i>É de suma importância levando em consideração que dentro da medicina as coisas estão em constante mudanças. P3</i></p> <p><i>Veterinário sempre tem que estar se atualizando. Sempre aparecem doenças novas ou tratamentos novos ou legislações novas onde são a base para a prática médica. P6</i></p> <p><i>Aprender a aprender é uma das habilidades mais buscadas hoje nas empresas. P23</i></p>
<p>Aprendizagem contínua</p>	<p><i>Aprendemos conforme estamos abertos a ampliar nosso conhecimento, por isso se queremos conseguimos aprender cada dia algo a mais/novo com pessoas do nosso convívio diário (trabalho, amigos, família). P14</i></p> <p><i>Estamos sempre aprendendo algo, e quando fazemos isso de modo autodidata, nos cobramos mais, forçamos-nos mais a ter que entender/ aprender a fundo. P16</i></p> <p><i>Sempre precisamos estar nos atualizando e nem sempre é da forma como gostaríamos. Estar aberto ao aprendizado e a melhor forma de absorver esse conteúdo é muito importante. P17</i></p> <p><i>A minha área é muito ampla e muitas vezes surgem trabalhos que não nos foram ensinados, temos apenas a base teórica; no entanto, com a capacidade de aprendizagem autônoma e a base teórica, muitas vezes conseguimos aprender e desenvolver o trabalho. P1</i></p> <p><i>Precisamos estar sempre se atualizando e estudando de forma independente, isso só nós podemos fazer por nós mesmos. P5</i></p> <p><i>A vida, o mercado e as instituições são dinâmicas, há novidades o tempo todo, desta maneira é necessária uma educação permanente para manter-se atualizado. P12</i></p> <p><i>Para todas as carreiras é essencial que o profissional esteja disposto ao aprendizado contínuo. P4</i></p>

Quadro 26 – Importância da competência Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma (continuação)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Benefícios da aprendizagem	<p><i>Sabendo como eu aprendo, consigo focar, sem perder tempo. P7</i></p> <p><i>Desenvolve pessoas mais seguras e independentes... P24</i></p> <p><i>Para evitar conflitos. Posso eu buscar o conhecimento ao invés de esperar alguém para me dizer o que fazer ou " como se faz". P10</i></p> <p><i>É essencial, principalmente na resolução de problemas e relacionamento interpessoal. P12</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade de aprender continuamente pode ocorrer tanto pela aquisição de novos conhecimentos, quanto pela ampliação dos conhecimentos existentes, observa-se pela fala dos respondentes, a importância que esta competência tem na sua carreira profissional, podendo ser observado nos estudos de Queiroz (2008), o autor cita exemplos de comportamento que exemplificam a educação permanente, tais como atualização na sua área, aplicação dos conhecimentos adquiridos, criar novas formas de proceder no trabalho, compartilhar aprendizagem e apoiar redes de relacionamento interpessoal, estando em congruências com os relatos dos respondentes.

4.6 PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE FORMA GERAL

A respeito da percepção em relação ao programa, as respostas demonstraram uma avaliação favorável, com predominância da resposta concordo fortemente. As perguntas com maior percentual de concordo fortemente foram: O TJ *Coaching* pode ser utilizado como recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária (92%). O TJ *Coaching* contribuiu na qualidade de vida (92%), O processo de *coaching* foi motivador e estimulou a agir (88%), O *coaching* contribuiu para o crescimento pessoal (88%), Você está inclinado a indicar o *coaching* a um amigo (88%) e O TJ *Coaching* pode ser utilizado como um recurso para melhorar o planejamento de carreira durante a formação acadêmica (88%). Apenas um dos participantes discordou fortemente com as perguntas: O *coaching* atendeu ou superou as expectativas (4%); O processo de *coaching* foi motivador e estimulou a agir (4%); Você está inclinado a indicar o *coaching* a um amigo (4%); O TJ *Coaching* pode ser aplicado como recurso auxiliar nos desafios profissionais (4%); O TJ *Coaching* pode ser utilizado como

recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária (4%). Os resultados estão demonstrados na Tabela a seguir:

Tabela 5 – Percepção dos estudantes sobre o Programa TJ *Coaching*

Itens avaliados	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
O processo de <i>Coaching</i> foi gratificante	0(0)	0(0)	1(4)	3(12)	21(84)
O <i>coaching</i> atendeu ou superou as expectativas	1 (4)	1 (4)	0(0)	5(20)	18(72)
O processo de <i>coaching</i> foi útil e relevante para os seus objetivos	0(0)	0(0)	0(0)	6(24)	19(76)
As questões abordadas no processo de <i>coaching</i> tiveram aplicação prática na sua vida	0(0)	1(4)	0(0)	3(12)	21(84)
O processo de <i>coaching</i> foi motivador e estimulou a agir	1(4)	0(0)	1(4)	1(4)	22(88)
O <i>coaching</i> contribuiu para o crescimento pessoal	0(0)	0(0)	0(0)	3(12)	22(88)
O <i>coaching</i> contribuiu para o crescimento profissional	0(0)	0(0)	0(0)	5(20)	20(80)
Você está inclinado a indicar o <i>coaching</i> a um amigo	1(4)	0(0)	1(4)	1(4)	22(88)
O TJ <i>Coaching</i> pode ser aplicado como recurso auxiliar nos desafios profissionais	1(4)	0(0)	0(0)	3(12)	21(84)
O TJ <i>Coaching</i> pode ser utilizado como recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária	1(4)	0(0)	0(0)	1(4)	23(92)
O TJ <i>Coaching</i> pode ser utilizado como um recurso para melhorar o planejamento de carreira durante a formação acadêmica	0(0)	0(0)	0(0)	3(12)	22(88)
O TJ <i>Coaching</i> contribui na qualidade de vida	0(0)	0(0)	1(4)	1(4)	23(92)

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo os achados acima, destaca-se que o *coaching* contribuiu para crescimento pessoal e profissional corroborando com o estudo de Santos *et al.* (2020), o qual afirma que o *coaching* proporciona evolução tanto pessoal quanto profissional. Ainda em relação a esse aspecto, Ecard *et al.* (2016) indicam que o processo de *coaching* contribui para o alcance das metas e objetivos profissionais e possibilita planejar de modo mais preciso os objetivos profissionais.

Nos resultados obtidos no presente estudo, percebe-se que os participantes consideram que o programa TJ *Coaching* pode contribuir para os desafios profissionais, assim como pode

ser utilizado para melhorar o planejamento de carreira. Essa avaliação positiva do Programa TJ *Coaching* é reforçada em alguns depoimentos:

“Contribui em várias áreas da minha vida. Principalmente na parte pessoal, de desenvolvimento e crescimento. Vi várias coisas que não sabia, e pude entender que cada pessoa tem sua maneira de agir de falar e se organizar e que isso está tudo bem. E me ajudou muito no meu futuro profissional, como a trabalhar em equipe, ser proativo.” P9

“O coaching me fortaleceu internamente como pessoa e profissional e me motivou a desenvolver cada vez mais minhas competências principalmente as emocionais e relacionais.” P20

“O Tj Coaching foi o meu 'start' de muitos avanços no meu desenvolvimento pessoal, sinto que quando as situações desafiadoras chegam no meu trabalho, sei onde buscar ferramentas para resolver as situações. Além disso, sou muito mais resiliente emocionalmente do que era antes do coaching.” P20

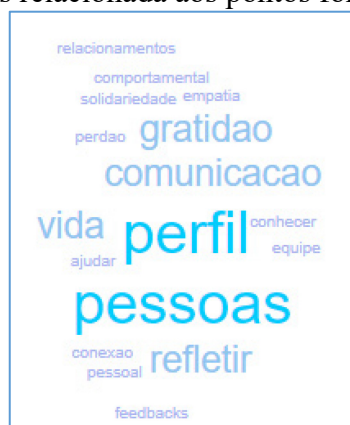
“Temos a oportunidade de expressar nossas ideias a todo tempo, o que contribui muito para desenvolver a habilidade de expressar o que queremos de forma clara. Além disso, praticamos a todo momento a escuta ativa.” P23

Percebe-se pelas respostas a contribuição positiva do programa tanto em nível individual quanto coletivo, os *coachees* perceberam suas habilidades individuais, conseguiram superar seus limites, aumentando a autoestima e conseqüentemente melhoria nos relacionamentos interpessoais, respeitando os perfis de cada indivíduo. Destaca-se que o programa foi importante para o desenvolvimento profissional dos *coachees*, através do desenvolvimento das competências comportamentais, auxiliando no planejamento da carreira. Geralmente nos cursos de graduação o planejamento de carreira ocorre de formar pulverizada ao longo das disciplinas. Seria importante institucionalizar iniciativas focadas no estabelecimento de metas profissionais futuras. Ao passar pelo processo do *coaching*, é realizado um diagnóstico, onde percebe-se quais as potencialidades e quais as limitações de cada *coachee*, passando a ter um maior entendimento sobre si mesmos, possibilitando atingir os resultados profissionais esperados durante a trajetória acadêmica.

4.7 SUGESTÕES DE MELHORIAS, PONTOS FORTES E FRACOS DO PROGRAMA

A Figura 9 apresenta a nuvem de palavras criada a partir dos depoimentos dos participantes em relação aos pontos fortes do Programa TJ *Coaching*.

Figura 9 – Nuvem de palavras relacionada aos pontos fortes do Programa TJ *Coaching*.



Fonte: Elaborado pela autora.

A fala da Multiplicadora B concorda com os pontos fortes indicados pelos participantes, tais como o desenvolvimento da comunicação e autoconhecimento:

O ponto forte foi o autoconhecimento, a comunicação foi importante também a gestão do tempo que era importante perceber as áreas da vida, perceber os comportamentos diferenciados das pessoas porque cada uma tem o seu perfil específico, perceber também que a gente tem que saber escolher.

A partir da administração efetiva do tempo que o *coachee* maximiza sua performance, aumentando sua produtividade pessoal e profissional. Outro ponto forte citado pela multiplicadora é a opção de escolher, que a todo momento os *coachees* estão se deparando com situações de escolhas, de mudanças, tomando decisões, desde sua saúde e bem-estar, como escolhas profissionais relacionadas as suas carreiras.

Figura 10 – Nuvem de palavras relacionada aos pontos fracos do Programa TJ *Coaching*



Fonte: Elaborado pela autora.

A fala da Multiplicadora A vai ao encontro das percepções dos participantes acerca da necessidade de oferecer maior objetividade às sessões e também redução da sua extensão:

...talvez o que nós pudéssemos melhorar poderia ser a objetividade do programa, a gente tem uma quantidade de sessões uma quantidade relativamente extensa e as sessões elas duravam em média de 4 a 5 a ou até mesmo 6 horas. Então é um conteúdo extenso que talvez pudesse de alguma forma impactar no dia seguinte de forma negativa nas aulas os acadêmicos, algo nesse sentido mesmo do desgaste físico das pessoas visto que a gente sempre fazia as atividades nos contraturnos das aulas.

O Programa possui horário para iniciar, mas não para terminar. É importante nas próximas versões do Programa considerar o depoimento da multiplicadora, incluindo duração total, não podendo ultrapassar a média de 5 horas para não haver desgaste dos participantes e multiplicadoras.

Dentre as sugestões gerais para a melhoria do Programa, houve destaque para as seguintes categorias: delimitar horário de início e fim; fazer intervalos entre as aulas; diversificar as atividades didáticas; ter cautela no estímulo de crenças; dar continuidade ao programa; aumentar o número de sessões (Quadro 27).

Quadro 27 – Sugestões gerais para melhoria do Programa TJ *Coaching* (continua)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Delimitar horário de início e fim	<p><i>Precisa de uma hora aproximadamente para terminar. P5</i></p> <p><i>Eu gostaria com hora de início e de fim. P16</i></p> <p><i>Somente algumas vezes que passamos o horário que ficou mais "pesado" devido à rotina. P25</i></p> <p><i>Acho que deve ter hora para acabar, porque sem hora para acabar muitas vezes dificulta. P9</i></p> <p><i>Em alguns momentos a questão do 'sem hora para terminar' tornou o processo cansativo. P20</i></p>
Fazer intervalos entre as aulas	<p><i>Fazer pausas para cafés, interagir mais após as sessões (churrascos, festas, etc.). P21</i></p> <p><i>Algumas sessões eram um pouco extensas, talvez precisariam de mais atividades nos intervalos para deixar mais leve. P4</i></p>

Quadro 27 – Sugestões gerais para melhoria do Programa TJ *Coaching* (continuação)

Categoria(s)	Depoimento(s)
Diversificar as atividades didáticas	<p><i>Seria interessante ter alguma atividade individual com cada colega, mesmo que de curta duração, voltando-se especificamente pra ele. P3</i></p> <p><i>Precisa de uma hora aproximadamente para terminar. P5</i></p> <p><i>Eu tentaria pensar em algum método que utilizasse menos papel. P11</i></p>
Ter cautela no estímulo de crenças	<p><i>Não vincular o Dinheiro ou crescimento profissional ao sucesso, ele é específico de cada um. P21</i></p> <p><i>Foco de criar super pessoas pode criar super ansiosos.</i></p>
Dar continuidade ao Programa	<p><i>Acho que deveria ter uma 'continuação' desse processo, com reencontros semestrais. P19</i></p>
Aumentar o número de sessões	<p><i>Aumentar o número de sessões seria ótimo, mas entendo que é complicado para todos. P18</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como os participantes, a Multiplicadora A concorda com a necessidade institucionalização do Programa TJ *Coaching*:

A minha sugestão seria que a instituição torna-se esse programa de fato institucionalizado dentro dos programas, dos planejamentos dos programas de curso como disciplinas eletivas dentro da grade curricular dos os acadêmicos dos cursos da Udesc e que também seja dentro de um horário que que seja mais acessível para que mais acadêmicos pudessem participar no desenvolvimento dessas atividades.

Além disso, a Multiplicadora B, assim como os participantes também destaca a necessidade de continuidade do Programa:

...o que eu gostaria realmente é que ele fosse mantido dentro das universidades das escolas e que a gente pudesse ter essa continuidade, tanto dentro com as novas pessoas, com os alunos, mas também que a gente pudesse dar continuidade com os outros coachees que passaram por nós, que ficaram com a gente e que a gente vivenciou tanto grandeza na vida de todos eles.

A continuidade do Programa é uma sugestão viável para fortalecer os vínculos entre os participantes, de forma que os coachees possam atuar como multiplicadores do conhecimento relativo às competências comportamentais desenvolvidas.

A partir dos dados encontrados nesta pesquisa, na próxima sessão apresenta-se as propostas ao programa.

4.8 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA O PROGRAMA

Com a pretensão de alcançar o objetivo específico “e- Propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados. Após os resultados obtidos no presente estudo aplicado junto aos acadêmicos participantes do programa, foi possível proceder a identificação das propostas de melhoria para o desenvolvimento das competências comportamentais, referentes ao programa aplicado no Campus da Udesc de Lages. E através destes resultados propor ações junto ao programa.

Percebe-se pelos resultados apresentados que o programa é bem abrangente, os depoimentos dos participantes enfatizam a importância do programa, demonstrando a satisfação de terem participado, bem como o desenvolvimento de competências comportamentais dos acadêmicos que participaram do programa.

Considerando que as DCNs dos cursos de Medicina Veterinária e das Engenharias, foram atualizadas em 2019 pelo Conselho Nacional de Educação, o qual tem além da formação por meio de conteúdos, a formação por competências, estando em sintonia com a demanda do mundo contemporâneo. Entretanto observa-se que tradicionalmente os cursos em questão são focados em competências técnicas que lhe são próprios, havendo uma lacuna a ser desenvolvida no que se refere ao desenvolvimento de competências comportamentais, determinadas por lei e necessárias na sociedade atual.

A partir dos resultados encontrados infere-se que o programa TJ *Coaching* vem a contribuir para a formação das competências comportamentais previstas nas DCNs dos cursos oferecidos pelo Centro Agroveterinário da Udesc, contribuindo nessa nova realidade que constitui um desafio para Universidade. Por outro lado, os desafios geram oportunidades de desenvolver soluções inovadoras.

Dessa forma, tem-se como proposta tanto para Universidade como para o programa, que desenvolva as competências previstas nas DCNs dos cursos, através de cursos, oficinas, programas, utilizando as ferramentas e metodologias do TJ *Coaching* visando o desenvolvimento das competências comportamentais durante toda trajetória do estudante na universidade.

A partir da análise dos objetivos específicos pode-se propor as seguintes ações de melhoria ao programa TJ *Coaching*:

- Reciclagem com as pessoas que já fizeram o Programa;
- Diversificação das atividades didáticas utilizadas no Programa;
- Inclusão e aprofundamento de algumas temáticas nas sessões;
- Fazer intervalos entre as aulas.
- Horário definido para o término das sessões.

Propõe-se para os itens elencados as seguintes ações:

Reciclagem com as pessoas que já fizeram o Programa: criação de um calendário do programa, abrangendo uma data específica para reencontros semestrais com as turmas que já passaram pelo programa, sendo este encontro com todos os *coachees* juntos, pois uma das solicitações é que houvesse interação com as turmas anteriores, para troca de experiências, compartilhamentos e reciclagem de algumas ferramentas trabalhadas no programa.

Em relação à diversificação das atividades didáticas utilizadas, propõe-se a inclusão de dinâmicas com a resolução de problemas reais e complexos a partir de situações do cotidiano da profissão dos acadêmicos. Estas situações devem ser realizadas tanto a nível individual como proposta em grupos para poder discutir as possibilidades e perspectivas que os mesmos enfrentarão no mercado de trabalho.

Sobre a Inclusão de algumas temáticas nas sessões, propõe-se temas que foram apresentados nos questionamentos, tais como inclusão do tema Educação Financeira, realizando sessão focada para este tema, abordando desde organização, planejamento financeiro, crenças, educação financeira, objetivando aumentar as habilidades comportamentais em relação as finanças visando atingir os objetivos financeiros de cada participante a curto, médio e longo prazo. Como ação em novas temáticas, propõe-se ter uma data a mais disponibilizado no calendário da turma, para realizar algum tema que seja específico da turma participante, para isso, poderá ser proposto no início do programa, levantamento junto aos participantes, qual tema que gostariam de trabalhar que não estivesse contemplado no programa, para realizar no final, com a opção de trazer um palestrante específico para realizar o tema, caso não seja de domínio das multiplicadoras.

Sobre as ações de realizar intervalos entre as aulas e horário definido para término das sessões, os intervalos propõe-se que ocorram realizando um acordo com a turma sobre o melhor horário para se realizar, bem como o tempo de duração do mesmo. Acerca de haver horário definido para término de cada sessão, propõe-se que já fique definido no próprio edital o tempo de duração, com tempo máximo de duração das sessões entre 5 e 6 horas no máximo, para que não comprometa o horário de descanso dos *coachees* que tem aula no outro dia.

A partir dos resultados encontrados, além das melhorias ao programa em si, foram apresentadas algumas propostas que independem do programa e que são apresentadas para Universidade:

- Continuidade do Programa;
- Tornar o Programa uma disciplina eletiva na Universidade.

Em relação a continuidade do programa, propõe-se que a universidade retome a implementação do programa nos Campus da universidade, no mesmo formato que já ocorreu com as turmas anteriores, considerando a proposta da idealizadora do programa no seu projeto de extensão original (Edital PAEX 07/2015) tendo em vista os depoimentos dos participantes e os resultados deste estudo que avaliaram o programa de forma positiva, propondo a continuidade e manutenção do programa. Inserindo as ações de melhorias propostas acima. O qual é viável, pois a Universidade já capacitou corpo técnico para dar continuidade ao programa.

Em relação a tornar o programa uma disciplina eletiva, propõe-se a discussão de criação de uma disciplina eletiva voltada para o desenvolvimento de competências comportamentais, tendo em vista que é uma necessidade prevista nas DCNs dos cursos oferecidos nos Campus de Lages. Para tanto, há a necessidade de aproximação com os colegiados dos cursos, no intuito de sensibilizá-los a apoiar as novas ofertas do Programa, considerando a necessidade e a importância demonstrada nos resultados do presente estudo.

Quanto às ações da Universidade, podem ser trabalhadas iniciativas para estimular a atuação das multiplicadoras, de forma que o Programa possa ser ofertado para outras áreas, atuando em demandas específicas que surgirem, tais como recepção dos calouros, palestras, semanas acadêmicas, capacitação de servidores, entre outras.

Além das propostas elencadas acima, como forma de contribuição desta pesquisa, à Universidade, propõe-se como estratégia de ação, a criação de programa específico para o desenvolvimento de competências comportamentais para a carreira profissional dos acadêmicos. Através de um projeto especial, com o público-alvo alunos de graduação, selecionando acadêmicos a ser definido em edital, para participarem de um programa voltado para o desenvolvimento da carreira e do desenvolvimento de competências comportamentais. O programa inicia-se realizando diagnóstico individual do participante, através do momento atual da carreira individual, onde são examinados os aspectos como relacionamento interpessoal, as atitudes, as características individuais e o perfil comportamental do acadêmico. A partir disso, é realizado um estudo com o acadêmico e com o grupo, para mapear as competências que o mercado valoriza e as competências previstas nas DCNs de cada curso. A

partir do mapeamento destas competências, se dá o início do programa de *coaching* em grupo, com todas as ferramentas e técnicas que podem ser desenvolvidas por um período de 2 semestres.

Iniciando pela competência de comunicação pois a partir delas todas as outras competências necessitam da comunicação em si. Após passaria para o desenvolvimento da competência de visão holística e atenção à saúde, a liderança, tomada de decisão, gerenciamento e planejamento e as demais que porventura forem mapeadas, todas elas trabalhadas dentro do contexto do *coaching* e ao finalizar o desenvolvimento destas competências, retorna ao acompanhamento individual sendo realizado um plano de carreira definindo os objetivos, aspirações e o que ele busca de equilíbrio entre a vida profissional e a satisfação pessoal. Então antes de ele sair da universidade é realizado o seu plano de carreira. A proposta é exemplificada por meio da Figura 11.

Figura 11 – Proposta programa desenvolvimento competências e carreira



Fonte: Elaborado pela autora.

Para avaliar o programa, propõe-se utilizar a avaliação de treinamento proposto por Kirkpatrick, de acordo com Foxon (1989), esse é um dos modelos mais utilizados e conhecidos de avaliação. Foi proposto por Donald Kirkpatrick, um respeitado professor da Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos, tendo desenvolvido o método para avaliação de treinamentos corporativos, oferecendo a possibilidade de verificar a eficácia no desenvolvimento de pessoas.

De acordo com Kirkpatrick (1998), o modelo apresenta quatro níveis de avaliação: o nível 1, a reação, que avalia como os participantes se sentem acerca da formação ou da experiência do treinamento; o nível 2, a aprendizagem, onde avalia se há aumento de

conhecimento antes e depois do treinamento, levando em conta mudanças de atitude, ampliação de conhecimentos e habilidades; o nível 3, o comportamento que avalia a aprendizagem aplicada voltada ao trabalho e o nível 4, os resultados, medindo o efeito prático do treinamento na organização. O modelo de avaliação proposto neste estudo tem como base os 4 níveis de Kirkpatrick.

As avaliações devem ocorrer no início, durante, no término e depois de dois anos que o participante entrou no mercado de trabalho, para verificar a reação quanto à formação e experiência do programa, verificando ainda se houve aprendizagem, com aumento de conhecimento tanto antes como depois do programa e após a entrada no mercado de trabalho. Para obter respostas quanto ao comportamento no trabalho, a avaliação final deve ser realizada também com o empregador, medindo o efeito prático do treinamento na organização que estes acadêmicos forem desempenhar suas carreiras.

Ao finalizar esta seção, atende-se ao último objetivo específico de apresentar ações ao programa a partir dos resultados encontrados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste Capítulo serão apresentadas as considerações finais, por meio do resgate do problema de pesquisa e dos objetivos específicos definidos para sua resposta e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo foi possível inferir que o Programa TJ *Coaching* da UDESC contribuiu com o desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes.

O primeiro objetivo específico buscou identificar as competências comportamentais voltadas para os cursos de Medicina Veterinária e Engenharias a partir das DCN's dos referidos cursos, com identificação das seguintes competências necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa dos referidos cursos: Atenção à Saúde/ Visão Holística e Humanista; Comunicação; Liderança; Administração e Gerenciamento/ Planejamento e Gestão; Educação Permanente/ Aprendizagem autônoma; Tomada de Decisão.

O segundo objetivo específico visou descrever como se desenvolve o programa de *coaching* dentro da Universidade. Houve uma descrição completa quanto a aspectos como: seleção dos participantes para ingressarem no Programa; roteiro de desenvolvimento das sessões, contemplando os temas e objetivo de cada sessão; metodologia e ferramentas utilizadas durante as sessões; contextualização sobre a necessidade de aplicação do Programa na universidade; descrição das competências comportamentais que o programa abrangeu; e forma de avaliação das sessões.

O terceiro objetivo consistiu em verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa, sendo o programa avaliado de forma positiva pelos participantes, com prevalência da resposta “concordo fortemente” em relação ao desenvolvimento das competências de Comunicação, Tomada de Decisão e Liderança, Administração, Planejamento e Gestão, Educação Permanente/Aprendizagem Autônoma. As respostas convergiram com os depoimentos dos participantes sobre as contribuições e aprendizados adquiridos de forma geral durante Programa sobre o desenvolvimento de todas as competências.

Sobre a percepção geral do Programa, as perguntas com maior percentual de concordo fortemente foram: O TJ *Coaching* pode ser utilizado como recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária (92%). O TJ *Coaching* contribuiu

na qualidade de vida (92%), O processo de *coaching* foi motivador e estimulou a agir (88%), O *coaching* contribuiu para o crescimento pessoal (88%), Você está inclinado a indicar o *coaching* a um amigo (88%) e O TJ *Coaching* pode ser utilizado como um recurso para melhorar o planejamento de carreira durante a formação acadêmica (88%). Apenas um dos participantes discordou fortemente com as perguntas: O *coaching* atendeu ou superou as expectativas (4%); O processo de *coaching* foi motivador e estimulou a agir (4%); Você está inclinado a indicar o *coaching* a um amigo (4%); O TJ *Coaching* pode ser aplicado como recurso auxiliar nos desafios profissionais (4%); O TJ *Coaching* pode ser utilizado como recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária (4%).

Verificou-se a percepção dos participantes acerca da importância dessas competências para a carreira, com categorização das temáticas mais referidas em cada uma das competências. No tocante ao desenvolvimento das competências comportamentais durante o Programa, na percepção dos acadêmicos participantes, emergiram categorias relacionadas a cada competência. Sobre a competência de comunicação, os depoimentos se relacionaram aos seguintes aspectos: comunicação e profissão; comunicação e relação pessoal; comunicação como habilidade a ser desenvolvida. Em relação à competência atenção à saúde, visão holística e humanista, houve destaque para as falas sobre: atenção à saúde e empatia; percepção das necessidades dos outros; Resolução de conflitos; corpo e saúde. Acerca da competência Tomada de Decisão, os depoimentos abordaram questões como: tomada de decisão e profissão; Tomada de decisão e alcance de resultados; Tomada de decisão e autoconhecimento. Os depoimentos relacionados à competência Liderança foram categorizados nas seguintes temáticas: liderança e crescimento profissional; liderança e relação interpessoal; liderança e autoconhecimento; liderança e resolução de conflitos; desenvolvendo a habilidade de liderança. No tocante à competência Administração, Planejamento e Gerenciamento, os participantes abordaram aspectos como: gestão do tempo; importância da competência na profissão; organização e alcance de resultados; equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Quanto à competência Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma, os depoimentos dos participantes abordaram as seguintes questões: importância para a carreira; aprendizagem contínua; benefícios da aprendizagem.

O quarto objetivo consistiu em identificar os pontos fortes e fracos do programa. Dentre os pontos fortes, destacaram-se: Auto-conhecimento, identificação dos perfis comportamentais, maior entendimento das formas de se relacionar com as pessoas, as atividades solidárias, gratidão e comunicação. Os pontos fracos referidos foram: não ter horário para

terminar, falta de divulgação no meio acadêmico, falta de continuidade do mesmo, aulas muito longas, quantidade de atividades.

Quanto às sugestões dos participantes em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais, emergiram várias categorias para cada uma delas. As sugestões que emergiram dos depoimentos dos participantes para melhoria no desenvolvimento da competência Comunicação foram: diversificar as estratégias didáticas; fornecer feedback em relação às atividades enviadas via e-mail; aprofundar temas no programa; encorajar os alunos tímidos. Sobre a competência Atenção à Saúde/visão holística e humanística foi sugerido: diversificar as estratégias didáticas; trabalhar temas adicionais no programa; ampliar a divulgação do Programa. As sugestões para a melhoria no desenvolvimento da competência Tomada de Decisão concentraram-se nos seguintes pontos-chaves: Diversificar as estratégias didáticas; aprofundar temas trabalhados no programa. Acerca das sugestões para melhoria da competência Liderança, concentraram-se nas seguintes categorias: Diversificar as estratégias didáticas; aprofundar temas no programa. Acerca das sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Administração, Gerenciamento e Planejamento, concentraram-se nas seguintes categorias: diversificar as estratégias didáticas; aprofundar temas no programa. No tocante às sugestões para melhoria no desenvolvimento da competência Educação Permanente, concentraram-se nos seguintes pontos-chaves: diversificar as estratégias didáticas; trabalhar temas adicionais no programa; ter cautela no estímulo de crenças.

O quinto objetivo busca propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados. As ações sugeridas para a melhoria do programa foram: reciclagem com as pessoas que já fizeram o programa; diversificação das atividades didáticas utilizadas no programa; horário definido para o término das sessões; inclusão de algumas temáticas nas sessões; fazer intervalos entre as aulas. Além das melhorias no programa em si, propões ações para universidade: tornar o programa uma disciplina eletiva na universidade; continuidade do programa; proposta de um programa especial para o desenvolvimento de competências comportamentais, com monitoramento e avaliação desde o início, desenvolvimento do programa, sua finalização, acompanhando e avaliando após o acadêmico entrar no mercado de trabalho.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da pesquisa apresentada, espera-se que ela possa ser replicada em todos os *campus* que realizaram o programa de *coaching* na universidade, ainda que necessitem de

ajustes quanto aos sujeitos da pesquisa. Sugere-se ainda para futuros estudos, a inclusão dessa pesquisa para avaliar a aquisição de competência em longo prazo. Recomenda-se ainda, um estudo sobre os benefícios do *coaching* nos servidores da universidade que participaram do programa.

A limitação identificada no estudo foi a impossibilidade de realização de entrevista com os empregadores para avaliar aquisição de competências comportamentais de forma prática. Ressalta-se que essa etapa não foi cumprida porque os participantes não se sentiram à vontade de solicitar aos seus empregadores para participar da pesquisa, justificada pelo fato de alguns participantes não conhecerem pessoalmente os empregadores por estarem desenvolvendo o trabalho remotamente em decorrência da pandemia de Covid-19, além de terem referido insegurança por serem recém-formados e terem pouco tempo de trabalho na empresa.

Espero que este estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao desenvolvimento de competências comportamentais durante a formação universitária.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Pereira de. Gerir com Competência: manual para a empresa do século XXI. **Gerir com competência**: manual para a empresa do século XXI, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- AMBIEL, Rodolfo A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 15-24, 2014.
- ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 2001.
- ARAÚJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARRUDA, Eric. **Números que validam o Coaching no mundo**. 2015. Disponível em: <https://www.ericarruda.com.br/single-post/2015/07/29/N%C3%BAmeros-que-validam-o-Coaching-no-mundo>. Acesso em: 14 jun., 2021.
- AVELINO, Giselle Inês Borges; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70.3, 2009.
- BARUCH, Yehuda. Transformação de carreiras: a partir de perspectivas organizacionais e individuais lineares para carreiras multidirecionais. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul, 2020.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BITTENCOURT, A. S. L. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte**. Monografia apresentada à Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos. 52f. Niterói, 2009. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf. Acesso em: 25 ago., 2020.
- BIRCK, Fernanda Kleber; ZILLOTTO, Denise Macedo. < b> Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 39, n. 2, p. 165-175, 2017.
- BLANCO, Valéria Bastos et al. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006.

BLOCH, Vicky., MENDES, João., VISCONDE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

BOTERF, Le Guy. **A competência do profissional: saber administrar uma situação profissional complexa**. BOTERF, Le Guy. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Porto Alegre: Artmed, p. 37-92, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 20 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES n.º 3, de 15 de agosto de 2019**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Medicina Veterinária. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 ago. 2019. Seção 1, p. 199. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-3-de-15-de-agosto-de-2019-210946881>. Acesso em: 8 jul., 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução n.º 2, de 24 de abril de 2019**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. 2019. Brasília: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=112681-rces002-19&category_slug=abril-2019-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 08 jul., 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução n.º 3 de 15 de agosto de 2019**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Medicina Veterinária e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNS/CES n.º 1 de 2019. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia.

CAMPOS, Keli Cristina; *et al.* Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 159-183, 2008.

CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Heloisa Maria Nunes. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Reuna**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.

CAMPOS, Teodoro Malta; STOROPOLI, José Eduardo. Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 17, n. 2, 2015.

CAPOVILLA, Sheirla Luiza; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos. Avaliação da influência de atividades extramuros no desenvolvimento pessoal de universitários. **Psico USF**, p. 49-57, 2001.

CASTILHO, Myrian Lucia Ruiz. Competências humanísticas no curso de Medicina Veterinária. **Revista Unimar Ciências**, v. 24, n. 1-2, 2017.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAVANAGH, M., GRANT, A. M., & KEMP, T. **Evidence-based coaching** (Theory, research and practice from the behavioural sciences). 1.ed. Australian Academic Press. v. 1, p. 1 -244, 2005.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHOWDHURY, S. **A era do talento, obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COSTA, Eliete Warken Bahia; *et al.* **A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010

CUNHA, Alex Garcia; CAIXETA, Luís Vicente. Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: um estudo com foco em experiências terapêuticas. **DELTA: Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada**, v. 33, p. 983-1012, 2017.

D'ADDARIO, Miguel. **Coaching pessoal**. 3 ed. Salvador: Babelcub Inc. 2016

DA MATTA, Victoria; VICTORIA, Flora. **Personal, & Professional Coaching – livro de metodologia**. Rio de Janeiro: Publit. 2012.

DA SILVA CÂMARA, Maria Caroline; GOUVEIA, Joseilme Fernandes; DA SILVA SANTIAGO, Cibelle. **A prática de coaching para potencializar os resultados dos estudantes de secretariado executivo**. VI ENASEC, 2019.

DE ANDRADE, Guilherme Assunção; KILIMNIK, Zélia Miranda; PARDINI, Daniel Jardim. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, p. 58-80, 2011.

DE LIMA, Tereza Cristina Batista; *et al.* Desenvolvimento de competências na graduação em Administração-percepção dos alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2016.

DE MATTEU, Ivelise Fonseca; DE MATTEU, Douglas. Coaching na educação: uma metodologia de alta performance. **Revista Compartilhe Docência** (ISSN 2447-8903), v. 1, n. 1, p. 43-54, 2016.

DE MOURA CARPES, Aletéia; *et al.* The coaching leadership in the media. **International Journal of Professional Business Review**, v. 2, n. 2, p. 36-52, 2017.

DIREITO, Inês; *et al.* Competências transversais nas engenharias: Comparação de estudantes do Brasil e Portugal. In: **XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia**. 2012.

DOS SANTOS, Felipe Barbosa Sulino; SANTOS, Marcel Souza; WATAYA, Roberto Sussumu. O papel do coacher para a formação de líderes da geração y. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 9, n. 3, 2018.

DOS SANTOS, Fernandes Palmeira; *et al.* O coaching como ferramenta para desenvolver competências: Um estudo de caso na Secretaria de Planejamento do Estado de Alagoas-SEPLAG. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 2, p. 24-41, 2020.

DUARTE, Maria Eduarda; *et al.* A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ECARD, Dulcila Barreiros Torres; *et al.* A contribuição do processo de life coaching no desenvolvimento das carreiras dos coachees. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 507-541, 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologias**. Saraiva Educação SA, 2001.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FOXON, M. Evaluation of Training and Development Programs: A Review of the Literature. **Australian Journal of Educational Technology**, v. 5, n. 2, p. 89-104, 1989.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002

FRANCO, José Eduardo; JARDIM, Jacinto. Para um Projecto de Educação Integral Segundo Manuel Antunes, Sj—E um Novo Programa de Competências For a Project of an Integral Education According to Manuel Antunes, Sj—And a New Program of Competence. **Revista Linhas**, v. 9, n. 2, 2008.

- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, p. 35-49, 2018.
- GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior de tênis**. São Paulo: Textonovo, 1996.
- GIÁCOMO, Fábio Di. **Manual completo de coaching**. Algumas descobertas no mundo do coaching. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GÍLIO, Ismael. **Trabalho e educação: formação profissional e mercado de trabalho**. NBL Editora, 2000.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 299-309, 2002.
- GONZÁLEZ-LOUREIRO, Miguel. Nuevos sistemas para la evaluación continua del rendimiento del alumnado. Estudio de caso del coaching en el grado de ingeniería forestal. **Vivat Academia**, p. 122-132, 2011.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.
- GRAZIANO, Graziela Oste et al. Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.
- HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE *COACHING* – IBC. **Coaching Assessment 2.0**, 2014.
- IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é coaching**. 2020. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 24 ago. 2021.
- KIRKPATRICK, Donald. I. Evaluating training programs. The four levels. In: **ASTD International Conference**. 1998.
- KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LAGES, Andrea; O’CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2010.
- LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamara Tamara. Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **Diálogo**, n. 25, p. 39-56, 2014.
- LOLI, Fabio; TREFF, Marcelo A. O coaching de carreira como recurso facilitador do

processo de transição profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 1, 2018.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching**: guia prático de formação profissional. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Saraiva, 2011.

MARQUES, José. R. **Curso de Formação em Profissional & Self Coaching**: Versão 66. Goiânia: IBC, 2018, apostila de curso.

MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching de carreira** – construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, p. 717-727, 2009.

MORAES, MVG de. Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. **São Paulo: Érica**, 2011.

MORENO, Rodriguez Maria Luísa De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 7, n. 2, p. 33-48, 2006.

MOURA, Mariluce. Universidades públicas respondem por mais de 95% da produção científica do Brasil. **Ciência na rua**, v. 11, 2019.

NOVAIS, Simone Mota Barbosa; *et al.* **Direito ao trabalho**: um estudo de caso sobre a transição de jovens da universidade ao mercado laboral. 2017.

OLIVEIRA, J. A. C. K.; PENNA, K. R. S.; LOPES, D. P. T.; BARBOSA; A. C. Q. **Dificuldades na Gestão de Competências**: uma análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching**: treinando executivos. São Paulo: Futura, 2001.

PENIM, A. T., CATALÃO, J. A. **Ferramentas de coaching**. 8 ed. Lisboa: Lidel, 2018.

PÉRCIA, André.; SITA, Maurício. **Novo manual de coaching**: o guia definitivo para o alcance de resultados e mudança de vida. São Paulo: Ser Mais, 2016.

PEREIRA, D. C. L.; RAMOS, Maria da Conceição Pereira. **Educação e formação em**

contexto organizacional. 2018.

PICININ, L. C. A. **Apostila do Programa de Multiplicadores.** TJ Coaching, 2016.

PINTO, Rosa Marlene Pereira. **Aquisição e desenvolvimento de competências transversais e técnicas no Ensino Superior:** perspectivas dos estudantes e dos supervisores de estágio. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia da Educação Escolar). Universidade da Beira Interior. Covilhã.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos.** DVS Editora, 2008.

RAMOS, David Moreira; SOUZA, Paulo Roberto. Coaching de executivos e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 87-105, 2012.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica.** Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, Rodolfo; TREVISAN, Leonardo N.; GUEDES, Renan M. **Carreiras de profissionais de marketing com atuação em São Paulo:** Uma avaliação da atitude proteana e das condições do ambiente para o desenvolvimento de uma carreira moderna. XXXIII ENANpAd, São Paulo, 2009.

RICCI, R. **O que é coaching e como ele pode transformar você?** São Paulo: Qualitec, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, Genoveva; *et al.* El coaching como herramienta de trabajo de la competencia emocional en la formación de estudiantes de educación social y trabajo social de la Universidad Ramón Llull, España. **Formación universitaria**, v. 8, n. 5, p. 77-90, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Tipos de pesquisa.** _____. Metodologia da pesquisa, v. 3, p. 96-115, 2006.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; *et al.* Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 308-319, 2016.

SANTOS, Bruna Angela; *et al.* Coaching e Mentoring como Práticas de Compartilhamento de Conhecimentos: Estudo de Casos em Empresas Públicas do Estado de São Paulo-Brasil. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 4, n. 2, p. 18-34, 2019.

SANTOS, Tiago Luis Silva. Coaching no Processo de Desenvolvimento de Competências. **CIAIQ2018**, v. 3, 2018.

SALLES, Wagner; *et al.* “O canto do coaching”: Uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 3231-3260, 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. England: Pearson Education Limited, 2009.

SAVICKAS, Mark; *et al.* A construção da vida: Um novo paradigma para compreender a carreira no século XXI. **Revista Portuguesa de Psicologia**, v. 42, p. 13-44, 2011.

SECO, Graça; *et al.* Promoção de competências transversais no Ensino Superior. In: **Congresso Internacional Galego-Portugués de Psicopedagogía**. 2011. p. 809-819.

SELLTIZ, Claire; *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

SERRA, Otávio Levier. **Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

SIGPROJ, 2016. Disponível em: http://sigproj1.mec.gov.br/apoiados.php?projeto_id=213946. Acesso em 23 out. 2020.

SILVA, Lisiane Terezinha Costa da. **A influência da comunicação e do coaching no desenvolvimento das competências na organização um estudo de caso no Bazar Mil Coisas**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comunicação Social). Centro Universitário Univates. Lajeado.

SILVA, Rita Santos; NASCIMENTO, Inês. Ensino superior e desenvolvimento de competências transversais em futuros economistas e gestores. **Rev. Bras. Orientac. Prof.**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 225-236, dez., 2014 .

SILVA, Paulo Carlos. Coaching na aula de Sociologia. **Em Tese**, v. 13, n. 2, p. 189-203, 2016.

SILVEIRA ARANTES, Lídia; COSTA VIEGAS, Thales de Oliveira. Coaching educacional: um mecanismo de ampliação da eficiência dos recursos acadêmicos. **Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo**, n. octubre, 2018.

SBCOACHING. Sociedade Brasileira de *Coaching*. **Desenvolvimento pessoal: o que é, importância e como alcançar**. 2019. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/desenvolvimento-pessoal/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Saiba qual é o cenário atual do mercado de coaching no Brasil e no Mundo**. 2013. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/como-anda-o-mercado-de-coaching/>. Acesso em: 14 jul., 2020.

STACHIU, Mariana; TAGLIAMENTO, Grazielle. Coaching de carreira e psicologia social comunitária: análise de uma intervenção. **Temas em Psicologia**, v. 24, n. 3, p. 791-804, 2016.

STEFAN, Regina. **Avaliação do processo Coaching de carreira em Instituição do Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar, Natal, 2015.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger International, 2012.

TRAMBAIOLI, F. A. F.; JOVILIANO, R. D. A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Fafibe On-Line**, v. 8, n. 1, p. 451-462, 2015.

Disponível em:

<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191402.pdf>. Acesso em: 25 ago., 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC. **Planejamento estratégico 2010 – 2030**. Disponível em:

http://www1.udesc.br/arquivos/id_submenu/429/vers_o_ioesc_final_corrigida.pdf. Acesso em: 22 jul., 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC. **Edital PAEX n. 7/2015**. Chamada do programa de apoio a extensão da UDESC e seleção de bolsista modalidade de extensão.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC. **Site Institucional – Apresentação**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre>. Acesso em: 23 jul., 2020.

VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.

VELASQUES, Fransciély Valladas; BIERENDE, Deisi Nara. As contribuições do coaching de carreira na percepção do coachee. Coachee perception analyses from career coaching contributions. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 7, n. 1, set./dez., 2019.

VIANA, Renata Andréa Pietro P. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. **Arquivos de Ciências da Saúde**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 7-8, ago. 2015. ISSN 2318-3691. Disponível em:

<http://www.cienciasdasaude.famerp.br/index.php/racs/article/view/178>. Acesso em: 11 ago., 2020.

VIEIRA, Nelson. **Manual completo de coaching: coaching como estratégia da liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

VILLAFRANCA, Paloma López; DE TRAVESEDO, Ruth Gómez. Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. **Opción**, v. 32, n. 10, p. 95-110, 2016.

VIRIGUINE, Nadia S. A.; *et al.* Da formação superior ao mercado de trabalho: percepções de alunos sobre a disciplina orientação e planejamento de carreira em uma universidade federal. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)**, n. 4, 2010.

WALLIS, Glenn. Does a "blended" programme of development and coaching, produce sustainable change? **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, 2010.

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi, v. 3, 2005.

ZAHAROV, Anna. **Coaching-Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal.** Brasport, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa: Entrevista com a Idealizadora do programa
TJ COACHING**

- 1) Quais a necessidade de aplicar um programa de *coaching* junto aos acadêmicos de uma Universidade?

- 2) Quando você criou o programa, quais as competências você pensou em desenvolver nos acadêmicos?

- 3) De que forma ?

- 4) Como elas foram avaliadas?

- 5) De uma versão para outra o que sentiu que poderia melhorar?

Tendo em vista as diretrizes curriculares dos cursos de engenharia e medicina veterinária, você acredita que o programa contempla essas competências?

MEDICINA VETERINÁRIA	ENGENHARIAS
Atenção à Saúde	Visão Holística e Humanista
Tomada de Decisão	
Comunicação	Comunicação
Liderança	Liderança
Administração e Gerenciamento	Planejamento e Gestão
Educação Permanente	Aprendizagem autônoma

Se sim, de que maneira?

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa: Entrevista com as multiplicadoras do programa TJ *COACHING*

1) Quais as sessões/temas trabalhados no programa de *Coaching* junto aos universitários?

2) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Comunicação:

1 () Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5() Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

3) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Atenção à saúde/visão holística e humanística:

1 () Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5() Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

4) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Tomada de Decisão:

1 () Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5() Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

5) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Liderança:

1 () Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5(X) Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

6) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Administração e gerenciamento/planejamento e gestão:

1 () Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5() Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

7) Você acredita que as sessões do Programa TJ *Coaching* contribuíram para o desenvolvimento de competências referentes a:

- Educação permanente/aprendizagem autônoma:

1() Discordo Fortemente 2() Discordo 3() Indiferente 4() Concordo 5() Concordo Fortemente

De que forma foi desenvolvido?

8) Na sua opinião, qual o objetivo de realizar um programa de *coaching* junto aos acadêmicos da Universidade?

9) Qual a metodologia aplicada no *coaching* e como elas eram desenvolvidas nos acadêmicos?

10) Qual foi o ponto forte do *Coaching* para você?

11) Qual ponto a Fraco ou a Melhorar?

12) Observação crítica, ou sugestão:

**APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa: Questionário Aplicado aos acadêmicos
participantes do Programa**

Avaliação Programa TJ *Coaching* da UDESC

Pesquisa - *Coaching* no Contexto Acadêmico: um Estudo de caso na Universidade do Estado de Santa Catarina.

Pesquisadora: Ketty Celina Fernandes Mendes

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Prezados *coachees*, estou cursando mestrado no Programa de Pós Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A pesquisa está sob a supervisão do Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, cujo objetivo geral é avaliar o papel do programa de *Coaching* da Udesc no desenvolvimento das competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes. Os objetivos específicos são: a) Identificar o rol de competências comportamentais necessárias para o exercício das carreiras relacionadas aos alunos participantes do programa; b) Descrever como se desenvolve o programa de *Coaching* dentro da Universidade ; c) Verificar a percepção dos acadêmicos participantes sobre o programa; d) Identificar os pontos fortes e fracos do programa; e) Propor ações ao programa a partir dos resultados encontrados.

Venho convidá-lo a participar, de forma voluntária, desta pesquisa, que será realizada por meio de questionário com preenchimento eletrônico do formulário, com tempo estimado de 10 a 20 minutos.

Durante todo período da pesquisa, o (a) participante tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos para a pesquisadora, além de ter garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua autorização a qualquer momento, sem nenhum constrangimento pela sua decisão.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato através do e-mail ketty.mendes@udesc.br ou Telefone: (49) 99927 6642

Agradeço sua contribuição!

1. Assinale abaixo para continuar

Declaro ter sido informado sobre os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, da pesquisa descrita anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

2. Sexo *

Feminino Masculino

Other:

3. Estado Civil *

Solteiro (a)

Casado (a)

União Estável

Separado (a) Other:

4. Idade *

5. Escolaridade *

- Graduação Completa Graduação
- Cursando
- Mestrado Completo
- Mestrado Cursando
- Doutorado Completo
- Doutorado Cursando Other:
- _____

6. Qual seu curso de formação? *

- Engenharias Medicina
- Veterinária Other:
- _____

7. Posição Profissional Atual *

- Proprietário ou sócio da Empresa
- Profissional Liberal (prestador de serviços)
- Empregado/ Funcionário
- Servidor Público
- Estagiário
- Mestrando
- Doutorando O
- Outros:
- _____

8. Trabalha na sua área de formação? *

- Sim
- Não
- Não se aplica

9. Há quanto tempo está trabalhando nessa área?

10. Há quanto tempo está nessa empresa?

11. Está exercendo cargo de gestão?

- Sim
- Não
- Não se aplica

12. Qual turma do TJ *Coaching* Participou? *

- 2017
- 2018
- 2019

13. Sua participação no TJ *Coaching* foi na condição de: *

- Aluno de Graduação Aluno de
- Pós Graduação
- Other:

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Engenharia e de Medicina Veterinária, apresentam um rol de competências que vão além das competências técnicas inerentes a profissão. Nesta pesquisa iremos avaliar o papel do TJ *Coaching* no desenvolvimento de competências comportamentais dos acadêmicos participantes do programa. Considerando competências como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes.

Competências Previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais das Engenharias e Medicina Veterinária

MEDICINA VETERINÁRIA	ENGENHARIAS
Atenção à Saúde	Visão Holística e Humanista
Tomada de Decisão	
Comunicação	Comunicação
Liderança	Liderança
Administração e Gerenciamento	Planejamento e Gestão
Educação Permanente	Aprendizagem autônoma

Levando em consideração a sua carreira, avalie se após a realização do TJ *Coaching*, houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes, quanto a:

14. I - Comunicação. Considere como comunicação, também as habilidades de relacionamento e resolução de conflitos interpessoais. Após a realização do TJ *Coaching*, verifique se houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes

	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
O TJ <i>Coaching</i> contribuiu com a sua Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você demonstra atenção e respeito com os ouvintes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você percebe a dinâmica e as diferenças entre as pessoas quando vai se comunicar com elas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você escuta ativamente e posiciona-se de forma empática diante das inserções dos ouvintes

15. Cite pontos que você entende que possa melhorar o desenvolvimento da competência de comunicação no programa de *Coaching* da UDESC.

16. De que maneira você entende que a competência de comunicação é importante/trabalhada nas atividades inerentes ao seu curso/carreira?

17. Depois do TJ *Coaching*, você fez algum curso que ajudou desenvolver essa competência? Caso afirmativo, qual curso ou explique brevemente?

18. II -Atenção à saúde, Visão Holística e Humanista. Após a realização do TJ *Coaching*, verifique se houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes

1 - Discordo Fortemente 2 - Discordo 3 - Indiferente 4 - Concordo 5 - Concordo Fortemente

O TJ *Coaching* contribuiu para fazer conexões

O TJ *Coaching* contribuiu com suas atitudes de flexibilidade

Você age com Empatia

Você considera os aspectos Culturais, ambientais e de saúde

19. Cite pontos que você entende que possa melhorar o desenvolvimento da competência de Atenção à Saúde, Visão Holística e Humanista no programa de *Coaching* da UDESC.

20. De que maneira você entende que a Atenção à Saúde, Visão Holística e Humanista é importante/trabalhada nas atividades inerentes ao seu curso/carreira?

21. Depois do TJ *Coaching*, você fez algum curso que ajudou desenvolver essa * competência? Caso afirmativo, qual curso ou explique brevemente?

22. III - Tomada de Decisão. Após a realização do TJ *Coaching*, verifique se houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes

	1 -	2 -	3 -	4 -	5 -
	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
	Fortemente				Fortemente

O *Coaching* proporcionou ferramentas para que você atue de forma resiliente em situações inesperadas ou inadequadas

Você busca informações que auxiliem na tomada de decisões

Através do seu perfil comportamental, você identifica

Atua colaborando
com o grupo, com
responsabilidade e ética

28. Cite pontos que você entende que possa melhorar o desenvolvimento da competência de Liderança no programa de *Coaching* da UDESC.

29. De que maneira você entende que a Liderança é importante/trabalhada nas atividades inerentes ao seu curso/carreira?

30. Depois do TJ *Coaching*, você fez algum curso que ajudou desenvolver essa competência? Caso afirmativo, qual curso ou explique brevemente?

31. V - Em relação as competências de Administração, Planejamento e Gestão. Após a realização do TJ *Coaching*, verifique se houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

1 -	2 -	3 -	4 -	5 -
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Fortemente				Fortemente

Administra o próprio tempo
de acordo com os resultados
desejados

Identifica o perfil das pessoas
e relaciona o mesmo com a
ação desejada

Relaciona-se com os
diferentes perfis de maneira
adequada, promovendo um

ambiente inovador e de
produtividade

Consegue
realizar planejamento para
curto, médio e longo prazo

32. Cite pontos que você entende que possa melhorar o desenvolvimento da competência de Administração, Gerenciamento e Planejamento programa de *Coaching* da UDESC.
-

32. De que maneira você entende que a competência de Administração, Gerenciamento e Planejamento é importante/trabalhada nas atividades inerentes ao seu curso/carreira?
-

33. Depois do TJ *Coaching*, você fez algum curso que ajudou desenvolver essa competência? Caso afirmativo, qual curso ou explique brevemente?
-

34.

VI - Em relação a Educação Permanente/ Aprendizagem Autônoma. Após a realização do TJ *Coaching*, verifique se houve melhora ou progressão nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
--	-------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	-------------------------------

Desenvolve e cria novas
Formas de proceder no
trabalho e estudo

Identifica e modifica padrões
De comportamentos indesejáveis

Aplica a persistência, entusiasmo e iniciativa diante dos novos desafios

Possui seus próprios modelos e inspira-se neles para realizar seus objetivos

35. Cite pontos que você entende que possa melhorar o desenvolvimento da competência de Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma programa de *Coaching* da UDESC.

36. De que maneira você entende que a competência de Educação Permanente e Aprendizagem Autônoma é importante/trabalhada nas atividades inerentes ao seu curso/carreira?

37. Depois do TJ *Coaching*, você fez algum curso que ajudou desenvolver essa competência? Caso afirmativo, qual curso ou explique brevemente?

PERCEPÇÃO DO PROGRAMA. Este item tem a finalidade de esclarecer a percepção dos acadêmicos participantes, sobre a realidade vivenciada com o programa.

38.

	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
--	-------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	-------------------------------

O processo de *Coaching* foi gratificante

O *coaching* atendeu ou superou as expectativas

O processo de *coaching* foi útil e relevante para os seus objetivos

As questões abordadas no processo de *coaching* tiveram aplicação prática na sua vida

O processo de *coaching* foi motivador e estimulou a agir

O *coaching* contribuiu para o crescimento pessoal

O *coaching* contribuiu para O crescimento profissional

Você está inclinado a indicar O *coaching* a um amigo

O TJ *Coaching* pode ser aplicado Como recurso auxiliar nos desafios profissionais

O TJ *Coaching* pode ser utilizado como recurso a potencializar a performance do acadêmico durante a formação universitária

O TJ *Coaching* pode ser utilizado como um recurso para melhorar o planejamento

carreira durante formação acadêmica

O TJ *Coaching* contribuiu na
na qualidade de vida

39. Como o TJ *Coaching* contribuiu para sua vida?
40. Quais os aprendizados ou oportunidades você adquiriu realizando o Tj *Coaching*?
-
41. Qual foi o ponto forte do *Coaching* para você?
-
42. Qual o ponto fraco (ou a melhorar) no programa?
-
43. O que gostaria que fosse feito diferente no processo do Tj *Coaching*?
-
44. Levando em conta a estrutura das sessões (em média 10 sessões, com hora para iniciar e sem hora para terminar), considera adequado? O que acredita que deva ser mudado?
-
45. Considerando a metodologia e as ferramentas utilizadas nas sessões, considerou adequado? Alguma sugestão ou crítica referente a metodologia e ferramentas utilizadas?
-
-

46. Caso você tenha alguma observação, críticas ou sugestão sobre o Tj *Coaching*, que não tenham sido elencados neste questionário, fique à vontade para sugerir:
-

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms