

1. INTRODUÇÃO

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. 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 (GALLWEY, 1996).

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).

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). 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.

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.

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

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.

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 (PICININ, 2016).

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.

Destaca-se que muito se fala sobre o uso do coaching, porém poucos dados revelam na prática os seus resultados, a nível de desenvolvimento pessoal e organizacional, este estudo tem como objetivo, avaliar o papel do programa de Coaching da UDESC no desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os conceitos basilares para o alcance dos objetivos do estudo.

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.

As organizações enfrentam desafios que exigem 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)

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.

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 (BITENCOURT, 2005; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Para Brandão e Guimarães (2001) competência é 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.

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).

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).

Os programas de *coaching* 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 (2016) 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. 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.

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.

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.

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).

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).

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.

3. METODOLOGIA

O presente estudo possui abordagem mista, qualitativa-quantitativa, 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.

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.

A pesquisa também se constitui em um estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2015), 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 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.

Os sujeitos da pesquisa foram os discentes que finalizaram o processo de *coaching* ofertado pela UDESC, no Campus de Lages. Sendo realizado em três anos distintos, 2017 a 2019, tendo como quantitativo 46 acadêmicos.

Os dados foram coletados por meio de questionários contendo perguntas abertas e fechadas, recebendo 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).

O preenchimento foi realizado *on line*, através do formulário *Google Forms*, contendo no total 46 perguntas entre abertas e fechadas. Foi realizada entrevista semiestruturada com as multiplicadoras e a idealizadora do programa, os quais foram transcritas e tratadas qualitativamente.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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 um programa de coaching chamado de TJ Coaching (Tamo Junto 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).

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.

O foco deste trabalho é verificar o papel do programa de *Coaching* em relação ao desenvolvimento de competências comportamentais necessárias ao exercício profissional dos acadêmicos participantes.

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.

Destaca-se entre as competências mencionadas na legislação são: 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).

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 1:

Quadro 1 – 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 tinham 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.

Com o objetivo avaliar o desenvolvimento das competências comportamentais dos cursos de medicina veterinária e engenharias, foi realizado questionário com os acadêmicos participantes contendo perguntas abertas e fechadas, em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais elencadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) 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 1:

Tabela 1 – 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	0 (0)	0 (0)	2 (8)	2(8)	15 (60)

Como se observa na Tabela 1, 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 2:

Tabela 2 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Tomada de Decisão e Liderança

Perguntas	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	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)
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

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%). A Tabela 3 apresenta o resultado do desenvolvimento dessas competências:

Tabela 3 – TJ *Coaching* e avaliação do desenvolvimento de competências – Administração, Planejamento e Gestão, Educação Permanente/Aprendizagem Autônoma

Perguntas	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	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

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

5. 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 estudo 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. 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.

O objetivo do presente trabalho (Avaliar o papel do programa de *Coaching* da UDESC no desenvolvimento de competências comportamentais na perspectiva dos acadêmicos participantes), foi alcançado, tendo em vista que se verificou a percepção dos acadêmicos participantes do programa de *coaching* da Universidade em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais previstas no exercício da carreira profissional.

Pode-se concluir que o programa de TJ *Coaching* da Udesc, contribuiu no desenvolvimento de competências comportamentais, 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. 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.

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.

REFERÊNCIAS

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.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70.3, 2009.

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; ZILIO, 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.

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.
- CASTILHO, Myrian Lucia Ruiz. Competências humanísticas no curso de Medicina Veterinária. **Revista Unimar Ciências**, v. 24, n. 1-2, 2017.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010
- DA MATTA, Victoria; VICTORIA, Flora. **Personal, & Professional Coaching – livro de metodologia**. Rio de Janeiro: Publit. 2012.
- 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.
- 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.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.
- 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.
- KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LANGE, Amanda; KARAWAJCZYK, Tamara Tamara. Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **Diálogo**, n. 25, p. 39-56, 2014.

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.

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

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

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

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.

SECO, Graça; *et al.* Promoção de competências transversais no Ensino Superior. In: **Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia**. 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.

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.

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.

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.

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.

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.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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