

COACHING: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO E CARREIRA DE PROFISSIONAIS PARTICIPANTES DO CURSO DE MBA EM JOINVILLE-SC NO ANO DE 2017

Fabiana Cristina de Carvalho Ferreira¹

Gustavo Costa Araújo²

Cibele Bastos³

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é conhecer a contribuição de um Processo de *Coaching* para o desenvolvimento de carreira e de competências profissionais para participantes de um programa de *coaching* em um curso de MBA em Santa Catarina. Para isso, este trabalho apresenta uma pesquisa natureza de qualitativa, exploratória, cujo instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado aos alunos (*coachee*) do curso de MBA em Joinville, e uma entrevista por meio eletrônico com a *coach* que conduziu este processo. Como resultado, identificou-se que a maior contribuição deste processo para a amostra pesquisada, foi desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências profissionais, entre as quais liderança, tomada de decisão, comunicação e a interação, capacidade de adaptação e flexibilidade, autodesenvolvimento e a autoconhecimento.

Palavras-chave: Processo de *Coaching*. Desenvolvimento Profissional. Carreira e Competências.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: fadinat.ferreira@gmail.com

² Graduado em Administração de Empresas pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: guscosta_a@icloud.com

³ Mestra em Administração de Empresas e professora na FAE Centro Universitário. *E-mail*: cibe.le.bastos@fae.edu

INTRODUÇÃO

Com tantos caminhos, possibilidade e exigência, é comum que as pessoas tenham dúvidas em como se desenvolver e no que investir para buscar a realização da profissão desejada.

Nesse contexto, o *coaching* focado no desenvolvimento de carreira tem sido um dos recursos bastante procurados por profissionais em situações de escolhas diversas como querer ingressar no mercado de trabalho, buscar atividade que lhes tragam maior gratificação ou quando estão insatisfeitos com suas colocações atuais e, conseqüentemente, querem se reposicionar entre outras. O interesse pessoal por esse serviço mostra o anseio por evolução e a preocupação com a carreira.

Recorrer a um *coach* pode auxiliar o desenvolvimento, mas é importante entender quais são os benefícios, efetivamente, gerados para os profissionais e organizações, de forma a entender o real valor deste processo.

Esse trabalho tem por objetivo saber qual a contribuição de um Processo de *Coaching* para o desenvolvimento de carreira e de competências profissionais de participantes de um programa de *coaching* em um curso de MBA em Santa Catarina e conhecer qual a contribuição de um Processo de *Coaching* para o desenvolvimento de carreira e de competências profissionais desses profissionais.

Tendo como objetivos específicos: aprofundar o estudo sobre processos de Gestão de Carreira, conhecer os conceitos do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento profissional e identificar os ganhos da aplicação do processo de *coaching* de carreira em um grupo de profissionais, participantes de um programa de *coaching*, em um curso de MBA em Santa Catarina.

O presente trabalho é entendido como importante, pois aborda o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional que é considerado tema oportuno em um mercado de trabalho em constante transformação. Problematiza, também, a contribuição do processo de *coaching* para a Gestão de Carreira, que é, atualmente, um dos recursos mais procurados pelas empresas e pelas pessoas para melhores resultados organizacionais e profissionais. Organiza conhecimentos e conceitos teóricos sobre a proposta de *Coaching* e planejamento de carreira e por isso, pode ser usado como apoio em trabalhos futuros sobre o tema.

1 COACHING

Diante do novo cenário no âmbito organizacional e no ambiente de trabalho as mudanças se tornaram constantes e isso contribuiu para o surgimento de novas práticas de desenvolvimento dentre os quais o *coaching*, que vem se destacando.

1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Coaching é preparar o indivíduo para conseguir ver as suas dificuldades como desafios e oportunidades de crescimento, investindo energia e sabedoria para enfrenta-los e superá-los, trabalhando suas competências técnicas e interpessoal, oferecendo instrumentos e ferramentas para ter condições para trabalhar o alinhamento do indivíduo pela harmonização dos seus quatro centros: mental, emocional, físico e espiritual (ZARIFIAN, 2005).

Para Myles Downey (2013) “*Coaching* é a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimentos de outra pessoa.” Essa definição se distingue das outras porque não se baseia em conhecimento, experiência, sabedoria ou descoberta do *coaching* ele denomina como *coaching* não diretivo.

Já Lotz e Gramms (2014) define o *Coaching* como um processo que estimula a reflexão potencializando o aprendizado e melhorando o desempenho do indivíduo possibilitando o desenvolvimento pessoal e profissional.

Mesmo com algumas diferenças de leitura do processo, os vários autores mantêm ideias de que o conceito central do *coaching* é de ser um processo de autoconhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional.

Coaching é um processo sistematizado onde o *coach* acompanha e estimula seu cliente ao desenvolvimento de sua performance e alcance suas metas; *Coaching* como metodologia de desenvolvimento humano onde se cria um contexto transformacional para o alcance de um estado desejado (MARQUES; CARLI, 2012, p. 22-23). Eles relatam sobre a importância do processo de *coaching* dentro das organizações, com o objetivo principal de promover o aprendizado e o desenvolvimento pessoal do colaborador. Os autores relatam que a organização só tem a ganhar com esse processo, pois poderá ter equipes de alta performance e pessoas alinhadas com os objetivos da organização.

Os colaboradores, por sua vez, poderão ter o benefício de se tornarem pessoas mais bem preparadas para lidar com as mudanças e adversidades, usando da melhor forma seu potencial e desenvolvendo sua capacidade de liderança

Os autores relatam que o *coaching* busca trazer luz as questões que surgem na vida profissional como, por exemplo, a dúvida de qual profissão escolher, qual curso fazer, se as habilidades serão suficientes para determinado cargo, questões que se tornam mais fáceis de serem encaradas quando se está em um processo de *coaching*.

1.1.1 Diferenças entre *Coaching* e Outras Intervenções

O processo de *coaching*, muitas vezes, é confundido com outros processos de desenvolvimento como de *consultoria*, *mentoring*, *counseling* e até psicoterapia, mas cada processo tem a sua particularidade.

Segundo Oliveira (2012), o processo de *Coaching* pode ser aplicado em diferentes situações na vida de uma pessoa, mas, mais usualmente na sua vida profissional. Já o *Mentoring* deve ser aplicado, mais especificamente, em questões de carreira e o *Counseling* quando já existe uma dificuldade pessoal, de ordem emocional ou relacional.

Para Dutra (2010), *Coaching* não pode ser considerado consultoria. Enquanto o consultor tem a tarefa de aconselhar, fazer julgamentos e desenvolver diagnósticos, o *Coaching* incentiva, através de perguntas, uma avaliação vinda do próprio indivíduo. Num processo de consultoria o consultor faz todo o trabalho de análise, levantando dados, fazendo relatórios e treinando o cliente para desenvolver seu trabalho de acordo com técnicas já bem delineadas e conhecidas no mercado. No *Coaching*, o próprio *coachee* é quem desenvolve e cria alternativas para melhorar seu desempenho usando como base sua autoanálise e a experiência do *coach*.

Outro ponto importante, salientado por Dutra (2010), é que *Coaching* não é terapia. Enquanto um trabalha com pessoas doentes ou com algum distúrbio, o *Coaching* buscar apenas melhorar e desenvolver habilidades que a pessoa quer desenvolver de forma voluntária e não patológica.

Na mentoria, o mentor tem o papel de guiar e normalmente é uma pessoa mais experiente, um sênior na área que atua. Já a premissa do *coaching* é justamente o contrário, cada indivíduo sabe o que é melhor para si e é dono das suas decisões, sem seguir determinado direcionamento de quem quer que seja (DUTRA, 2010).

1.2 GESTÃO DE CARREIRA

Motivados a acumular conhecimento e diante das necessidades das empresas, o crescimento da consciência das pessoas quanto à importância do gerenciamento e

planejamento de suas carreiras tornou-se mais comum. Surgindo então, a necessidade dos profissionais, de planejarem, a curto e longo prazo, as suas carreiras para alcançar um melhor aproveitamento dentre as suas expectativas e as oportunidades oferecidas.

A carreira passa por modificações importantes, pois o indivíduo começa a repensar as formas de se relacionar com as organizações, assumindo a responsabilidade pela própria carreira ao invés de deixarem para a empresa a tarefa de determinar seu futuro profissional.

Como vários fatores podem influenciar na escolha da carreira é necessário considerar dentre outros fatores a necessidade de autoconhecimento para que o profissional desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais.

Carreiras são as consequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Ela envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e as inspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Das perspectivas do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas expectativas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (LONDON; STUMPH, 1982 citado por DUTRA 2010, p. 17)

Segundo Dutra (2012) a maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como uma identificação de oportunidade, buscando um melhor aproveitamento. Por esse motivo acabam se submetendo a uma realidade oferecida pelo ambiente e perdem a oportunidade de trabalhar naquilo que realmente gostam de fazer, o que as desestimula. Para o autor existem várias formas de a pessoa conduzir seu planejamento de carreira, mas duas são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais

O planejamento de carreira tem como objetivos principais desenvolver no indivíduo espírito crítico da sua carreira, organizar o planejamento. Disponibilizar ferramentas para o desenvolvimento dos seus objetivos a longo prazo e monitorar o plano de ação.

1.2.1 Competências Profissionais

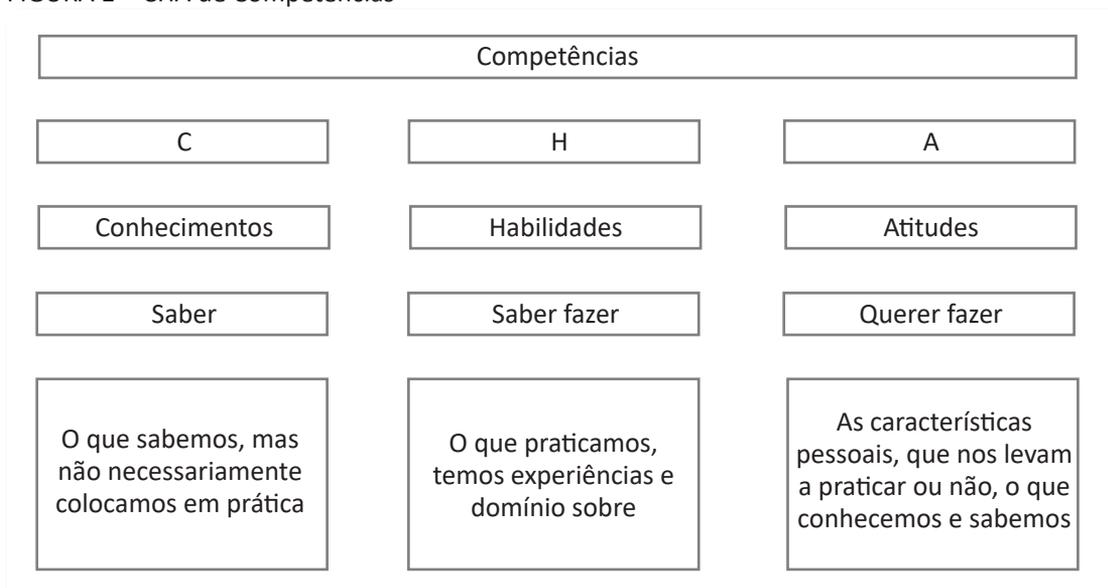
As organizações começam então a perceber que a avaliação técnica do indivíduo não é suficiente para garantir se ele será um profissional, que atende as exigências de

um determinado cargo, baseando-se apenas nas habilidades técnicas e conhecimentos que possui. Surge, assim, a necessidade de conhecer o perfil comportamental, isto é, as atitudes. Surgindo a necessidade de desenvolver políticas, práticas, instrumentos ou ferramentas, voltadas a Gestão de Pessoas com o Foco em Competência.

Para Phelippe Zarifian (2001) a competência é expressa pela capacidade do indivíduo em tomar a iniciativa, e assumir responsabilidade, diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se encontra. Nessa interpretação, o autor relata a importância do profissional em assumir a situação de trabalho, ser responsável por ela, tomando a devida iniciativa.

Na definição de Ferreira (2012 citado por DUTRA, p. 26, 2014) competência é como a tríade do CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o indivíduo possui. O conhecimento, principalmente, o conhecimento teórico tem relação com a formação acadêmica, com os cursos realizados, com o repertório formado intelectualmente. Já a habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio daquilo que precisa ser feito. As atitudes estão relacionadas ao sentimento, valores e emoções, desejo, querer, ou seja, o comportamento humano, como mostra a FIG. 1:

FIGURA 1 – CHA de Competências



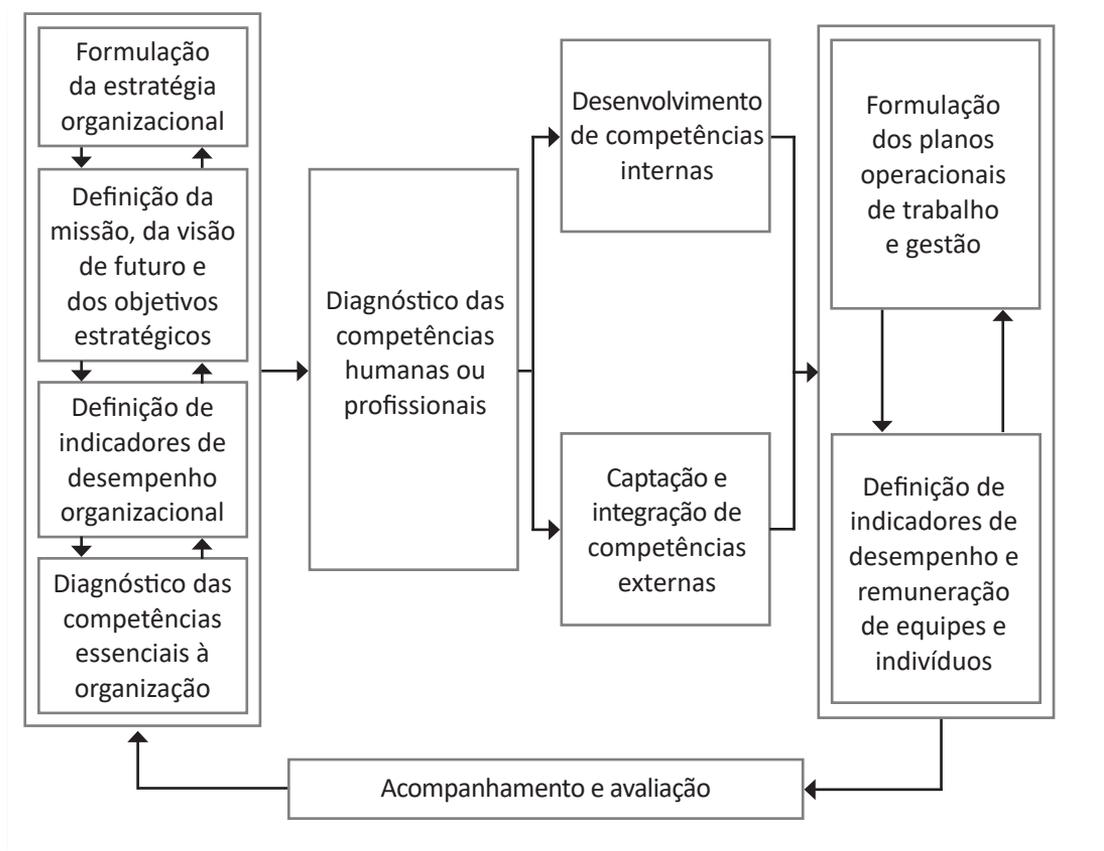
FONTE: Knapik (2008, p. 122)

Para Dutra (2014) a Gestão de Competência como Modelo de Gestão de Pessoas nas organizações traz muitos ganhos a organização. Contribui com melhores resultados por identificar e administrar da melhor forma os perfis profissionais, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo as deficiências e agregando conhecimento.

Os autores Fleury e Fleury (citados por KNAPIK, 2008, p. 120) falam que esse modelo de gestão sempre agrega valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Nesse contexto, Dutra (2009) destaca que, nem sempre, a organização se beneficiará das habilidades, conhecimento e atitudes do indivíduo, a não ser que haja da parte dele uma entrega e um envolvimento, onde ele possa ser avaliado por ela de forma adequada, promovendo seu crescimento e estabelecendo recompensas.

O modelo apresentado na FIG. 2, apresenta etapas do Processo de Gestão por Competência.

FIGURA 2 – Modelo de gestão por competências



FONTE: Carbone (2006) citado por Dutra (2014)

Como pode-se observar, trata-se de um processo, em cuja primeira etapa, deve-se a formular a estratégia da organização, onde são definidas a missão, visão e os valores visando o futuro da empresa. O próximo passo é definir seus objetivos estratégicos estipulando prazos a serem cumpridos para cada ação a ser tomada e a partir desses objetivos a organização pode definir indicadores de desempenho para determinar quais competências serão necessárias para atingir o objetivo desejado.

Dutra (2014) enfatiza que as competências individuais devem estar atreladas com as competências das organizações, pois há, no processo organizacional, uma troca de competências contínua. Desse modo, a organização transfere seu patrimônio ao indivíduo, preparando-o e capacitando-o para enfrentar novos desafios profissionais, dentro ou fora dela. Já o indivíduo, quando desenvolve suas competências, transfere seu conhecimento para a organização, melhorando sua performance diante de novos desafios.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

As técnicas metodológicas utilizadas que serviram de base para a busca do objetivo e a resposta ao problema de pesquisa, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória, tendo como instrumento de coleta de dados, um questionário aplicado aos *coachees*. participantes do processo de *Coaching* profissional na cidade de Joinville, Santa Catarina, onde foi realizada também uma entrevista com a *Coach*, para saber se os objetivos do processo foram alcançados e se os resultados foram satisfatórios.

2.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O principal objetivo desta pesquisa é conhecer a contribuição de um Processo de *Coaching* para o desenvolvimento de carreira e de competências profissionais dos alunos de um curso de MBA de Joinville, Santa Catarina, sendo assim foram enviados por meio eletrônico os questionários a 35 *coachees*, e destes 10 foram os respondentes, que ficaram definidos como o total (100%) para fins de análise dos resultados. O questionário é composto por 7 perguntas, 5 fechadas e 2 abertas que tinham como objetivo principal conhecer os ganhos, ou não, ou seja, a efetividade do processo.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os *coachees* selecionados para a pesquisa, participaram do processo de *coaching* aplicado no curso de MBA em Joinville no estado de Santa Catarina, pela *coach* M.L.S.P. O perfil dos entrevistados é na sua maioria homens, sendo 70% dos respondentes e 30% mulheres. A faixa etária é 50% com idade entre 18 a 28 anos, 20% entre 29 a 39 anos, 20% entre 40 a 50 anos e apenas 10% acima de 50 anos.

Os respondentes ocupam na grande maioria cargos de responsabilidade e chefia como: Analista de qualidade sênior, Analista de Marketing, Coordenador de

ferramentaria, Sócio empreendedor, Supervisor de serviços, Gerente de Atendimento em uma agência bancária, Coordenador de Projeto e Processos, Líder de Fabricação, Gerente Comercial e Gerente Geral.

Quando questionamos sobre o quanto o processo de *coaching* contribuiu para a carreira 70% dos participantes disseram que o processo de *coaching* contribuiu muito para sua carreira, enquanto 30% disseram que o processo contribuiu razoavelmente.

Os entrevistados relataram sobre quais aspectos o processo de *coaching* contribuiu para a sua carreira, a grande maioria (70%) respondeu que desenvolveu ou aperfeiçoou as competências profissionais, enquanto 10% obteve disseram que recebeu uma promoção para um cargo de gestão, outros 10% disseram que mudaram de carreira ou emprego e 10% responderam que teve uma melhora no desempenho da atual função.

Uma das questões levantadas no questionário foi quais competências que o *coachee* aperfeiçoou durante o processo de *coaching*. A maioria totalizando 40%, disseram que aperfeiçoaram a liderança, já 20% responderam que aperfeiçoaram a tomada de decisão, enquanto 20% acredita que aperfeiçoaram a comunicação e a interação, 10% dos entrevistados creditam que aperfeiçoaram a capacidade de adaptação e flexibilidade, e os outros 10% o autodesenvolvimento e a gestão do conhecimento.

Além do questionário aplicado nos *coachees*, foi elaborada uma entrevista com a *coach* Maria Lúcia, que atua como *coach* de carreira a 9 anos, durante esses 9 anos ela aplicou o processo de *coaching* de carreira para 30 a 40 *coachees* em média por ano, o que demonstra a sua vasta experiência no assunto abordado. Ela foi responsável por aplicar nos entrevistados o processo de *coaching* e através dessa entrevista podemos analisar sob uma outra ótica.

Perguntamos a ela qual o perfil mais comum que geralmente buscam o processo de *coaching*. Segundo a *coach* os profissionais mais comuns que procuram fazer o processo são executivos, supervisores, especialistas, alunos que estão cursando MBA e também pós-graduação que buscam na maioria das vezes desenvolver ou aperfeiçoar competências ou preparar-se para cargos de gestão e reposicionamento dentro de uma organização e também na gestão da carreira.

Segundo a *coach* geralmente as competências são desenvolvidas pelos *coachees* no processo de *coaching* são as comportamentais, de gestão, comunicação, liderança e assertividade de carreira.

Com a experiência ampla que a *coach* possui, perguntamos qual a contribuição do processo de *coaching* para a carreira do profissional. Ela respondeu que são muitas as contribuições, dentre elas o desenvolvimento ou aperfeiçoamento das competências profissionais, o crescimento profissional dentro da organização, uma promoção de cargo

técnico ou de gestão, a mudança de função ou área de atuação do profissional, em alguns casos a mudança de carreira e de emprego, associação de atividades paralelas a carreira do *coachee* e a assertividade nos relacionamentos profissional e pessoal. Ela também relata sobre a contribuição do processo de *coaching* para as organizações que ganham com o desenvolvimento dos profissionais, a retenção de talentos, a assertividades nos relacionamentos, no aproveitamento e otimização do potencial da força de trabalho, na melhoria da performance na gestão de pessoas e processos, melhoria da produtividade das equipes de trabalho, no alinhamento das competências humanas juntamente com as estratégias das organizações. Mediante a entrevista realizada com a *coach* podemos verificar que a maioria das pessoas que buscam o processo de *coaching* estão em busca de aperfeiçoar e desenvolver competências profissionais e pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é sabido, as organizações vivem em constante mudanças no intuito de acompanhar aquilo que chamamos de globalização. Sabe-se também que uma empresa preparada para tais mudanças é aquela que capacita e desenvolve seus funcionários, estes muitas vezes em busca de ascensão profissional e na carreira.

O *Coaching* hoje está ganhando espaço quando falamos em técnicas de desenvolvimento de competências e quando buscamos pesquisar sobre esse assunto foi justamente para entender um pouco mais desse universo e tentar mensurar seus resultados. Se são eles efetivos ou não.

Percebe-se que as competências mais comuns que muitos profissionais buscam aperfeiçoar são: Liderança, Tomada de Decisão, Comunicação, Relacionamento Interpessoal e o Feedback. Competências estas que fazem a diferença na hora de atuar como coordenador, gestor e diretor que foram, basicamente, os cargos que trabalhamos durante toda a pesquisa.

Dada a pesquisa feita, observar-se que dos respondentes do questionário que participaram do Processo de *coaching* em um curso de MBA de Joinville, Santa Catarina, todos obtiveram algum tipo de mudança no âmbito profissional. Na sua maioria homens, com idade acima de 18 anos e graduações variadas é possível perceber pelos dados apresentados os ganhos que o processo de *coaching* exerce sobre a vida dos envolvidos.

Não foi obtida nenhuma resposta negativa quanto ao processo, mas o que ficou bem claro é que cada pessoa tem uma competência diferente da outra para desenvolver. Mesmo sendo de um mesmo grupo, são pessoas diferentes que tem necessidades e

formações diferentes, que devem ser trabalhadas de forma individual. Até porque o *coaching* traz esse autoconhecimento, num primeiro momento, para que a pessoa se conheça e saiba o que ela realmente precisa. Em nossa pesquisa, foi identificado que todos os *coaches* desenvolveram ou aperfeiçoaram alguma competência profissional, uns receberam uma promoção para um cargo de gestão, já outros disseram que mudaram de carreira ou emprego, o que já dá para perceber os benefícios adquiridos no processo.

Com as informações obtidas através dos questionários, além da base teórica a respeito do tema proposto, pode-se comprovar a veracidade e eficiência do processo de *Coaching*, no desenvolvimento de competências e na carreira dos profissionais envolvidos.

Como os resultados são relativos ao grupo pesquisado, sugere-se a aplicação de pesquisas similares para generalizar ou ampliar a conclusão sobre os resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

DOWNEY, M. **O coaching Eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Gestão de pessoas por competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de carreiras nas empresas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, D. A. da C. **Estudo sobre a atuação de Coaches**. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2013.

GRAMIGMA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KRAUSZ, R. **Coaching executivo**. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Coaching e mentoring**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de carreira**: construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Coaching, mentoring, counseling**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competências**: uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.