

AS FERRAMENTAS DE COACH NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS E OUTRAS DIFERENCIAÇÕES PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

Roberta M. C. Pennisi – Universidade Federal de Uberlândia
Mestranda em Geografia e pós-graduada em Administração
mestrado@rmcplanejamento.com

Rosário Rogério P. Filho – ESAMC Uberlândia
Mestre em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo
prof.rogerio.pennisi@gmail.com

Resumo

A correta identificação e mensuração de ferramentas que fomentem o aperfeiçoamento progressivo dos resultados educacionais obtidos pelas diferentes instituições de ensino superior, analisando os mecanismos de sua utilização, sem comprometer a missão dessas entidades, é a principal vertente desse estudo. Para as instituições de ensino superior, a inserção de discentes, recém graduados, no mercado de trabalho é um dos muitos indicadores que sinalizam a sua performance e os resultados obtidos pelos diferentes perfis de escolas de ensino superior ora atuantes no país. Assim sendo, avaliamos especificamente as técnicas do processo de “coach” e sua aplicabilidade nas escolas de ensino superior como provável instrumento para o desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais, que facilitem o ingresso de recém-graduados, pelo melhor atendimento das expectativas do mercado de trabalho.

Palavras-chave: ensino superior, expectativas do mercado de trabalho, competências gerenciais, competências comportamentais, coach.

COACH OF THE TOOLS IN THE DEVELOPMENT AND OTHER SPECIFIC SKILLS FOR DIFFERENTIATIONS HIGHER EDUCATION

Abstract

The correct identification and measurement tools that promote progressive improvements in educational outcomes achieved by different higher education institutions, examining the mechanisms for their use, without compromising the mission of such entities is the main component of this study. For institutions of higher learning, the inclusion of students, recent graduates in the labor market is one of many indicators that signal their performance and the results obtained by different profiles of high schools now operating in the country. Therefore, we evaluated the techniques specifically the process of "coach" and its applicability in schools of higher education as an instrument likely to develop behavioral and managerial skills, which facilitate the entry of new graduates by better meet the market expectations of work.

Key-words: higher education, expectations of the labor market, managerial skills, behavioral skills, coach.

Introdução

O aprimoramento das competências que o aluno ingressante acumulou ao longo dos anos de sua permanência nas etapas anteriores do processo de educação formal constitui premissa básica de instituições de ensino superior. O ensino médio, etapa final da educação básica, tem como finalidade consolidar e aprofundar os conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, aprimorar o educando como ser humano e cidadão, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico (LDB, 1996). Se cumpridas essas prerrogativas da legislação em vigor, o aluno ingressante no ensino superior estará apto ao desenvolvimento de habilidades e competências que sejam elementos de diferenciação para permitir o seu acesso ao competitivo mercado de trabalho. Nesse contexto, a escola superior atuará como o agente da transformação, associando às exposições conceituais, outros elementos da ciência comportamental à medida que expõe os aspectos conceituais, tendo como interesse imediato, a formação de indivíduos competentes para o mercado de trabalho.

Para atuar como último elo do processo de formação do indivíduo, realizando coerentemente essa tarefa é imperativo que as escolas de ensino superior identifiquem as necessidades dos diferentes atores. Conhecendo as reais necessidades dos agentes atuantes no mercado de trabalho e o perfil dos alunos ingressantes é possível analisar e propor ferramentas atuais e aplicáveis à realidade, que somem eficientemente no desenvolvimento de habilidades e competências que permitam uma interface mais eficaz entre os envolvidos nesse processo.

Contudo, é inexpressivo o número de entidades abertas a esta perspectiva, o que é muitas vezes difundido pela mídia, em periódicos semanais de circulação nacional, onde comentários, críticas e sugestões de dirigentes empresariais brasileiros às nossas escolas de ensino superior sinalizam a necessidade de que haja uma qualificação plena de seus formandos para atuar no mercado de trabalho.

Para identificar os aspectos que caracterizariam essa qualificação plena, realizou-se no uma seqüência de projetos de pesquisa. Num primeiro instante, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, a fim de buscar o entendimento geral do problema em questão, pois se caracteriza por permitir pesquisar idéias e indícios sobre uma situação (MATTAR, 2007), já que adota métodos de pesquisa não estruturada, aonde existe apenas um roteiro que pode ser alterado

durante o processo, baseando-se em pequenas amostras, sem que haja uma relação quantificadora em relação ao universo, o que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema definido como: *“Existem competências especiais esperada pelo mercado? Delineada a questão problema, foi estabelecido como objetivo dessa pesquisa: registrar as competências que o profissional de sucesso deve ter e podem estar sendo negligenciadas pelas escolas de ensino superior. A amostra foi composta por cinco grupos de oito pessoas, sendo professores, coordenadores e diretores da instituição de ensino superior, resultando em 82 possíveis competências a serem averiguadas.*

Para tanto, através de uma pesquisa quantitativa, do tipo descritiva, pois descreve a situação em estudo, visando responder o propósito da pesquisa (AAKER, 2001), no caso, averiguar *quais as competências elencadas na pesquisa anterior são realmente requisitadas pelo mercado de trabalho*, efetivamos uma pesquisa estruturada, definida por um questionário de 45 questões, que foram codificados e tabulados, com o intuito de mensurar os resultados obtidos para *quantificar e categorizar nas competências detectadas quais são prioritárias para que o profissional tenha sucesso no mercado de trabalho, sob a ótica dos profissionais que nele atuam.* A fim de averiguar esses apontamentos, foram entrevistados os executivos da área de Recursos Humanos das 100 maiores empresas do Brasil apontadas pela Revista Exame (2008), que respondem por 85 % do PIB nacional e 95% destas tem sua sede no estado de São Paulo. Para calcular a amostra utilizamos a fórmula estatística para populações finitas, dada por $N < 100.000$, onde $n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$, sendo que N= Universo, n= Amostra, Z= Nível de confiança da amostra, E= Erro padrão, p= Probabilidade dos favoráveis ao evento e q= Probabilidade dos desfavoráveis ao evento. A pesquisa utilizou uma margem de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 7 %, o que define a composição da amostra em 68 executivos da área de recursos humanos das 100 maiores empresas do Brasil a serem consultados. Sabendo-se que a qualidade dos resultados obtidos depende em grande parte de quão adequadamente os dados foram manuseados, utilizamos as principais técnicas de preparação de dados para aprimorar o resultado obtido. Sendo assim das 82 competências obtidas preliminarmente 52 foram confirmadas na segunda pesquisa, após o processo de preparação de dados, com a crítica, edição, codificação, exclusão de duplicidade e ajuste estatístico dos mesmos, obtivemos 20 competências, que foram

categorizadas em: técnicas, gerenciais e comportamentais, ordenando-as de modo crescente, face às necessidades do mercado, resultando nos dados expostos na figura 1.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO
Competências técnicas	a) especialidade do graduado em sua área de formação, b) capacidade de expressão, c) visão crítica e analítica, d) raciocínio quantitativo e lógico.
Competências gerenciais	a) Liderança, b) Visão global e pensamento estratégico, c) Gestão de pessoas e conflitos, d) Processo de vendas e negociação, e) Trabalho em equipe, f) Gerenciamento de entrega, g) Processo de tomada de decisão, h) Etiqueta empresarial, i) Cultura e valores empresariais
Competências Comportamentais	a) Empreendedorismo, b) Ética, c) Comprometimento, d) Equilíbrio emocional, e) Relacionamento inter pessoal, f) Consciência e diversidade cultural g) Flexibilidade.

Figura 1: Descrição de competências exigidas pelo mercado de trabalho

Fonte: organizado pelos autores

Na seqüência, finalizando esta etapa investigativa e visando a validação dos resultados obtidos e acima mencionados, realizou-se uma terceira pesquisa de campo, quantitativa, do tipo descritiva, por meio da aplicação de questionários, contendo 25 questões, que foram codificados e tabulados para confirmar se as competências elencadas pelo mercado de trabalho na pesquisa inicial tinham sido realmente expressas nos resultados da pesquisa seguinte. Verificou-se ainda se as classificações das competências estão de acordo com o mercado de trabalho para definir o significado de cada competência, conforme consubstanciado na situação-problema: *Qual o significado para o mercado de cada uma das 20 competências selecionadas?* Em seguida se estabeleceu que o principal objetivo dessa última pesquisa quantitativa é verificar *quais as competências detectadas são prioritárias para que o profissional, egresso do ensino superior tenha sucesso no mercado de trabalho.* O universo composto por profissionais das 100 maiores empresas atuantes no Brasil, segundo a mesma metodologia de definição da amostra, manteve-se com grau de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 7 %. A partir do confronto de resultados obtidos nos três levantamentos de dados acima descritos, atentos aos objetivos propostos, pudemos constatar que as exigências do mercado de trabalho quanto às competências a serem desenvolvidas nos egressos do ensino superior foram divididas em três categorias: a) competências técnicas, que abarcam os conhecimentos, conceitos e podem ser sintetizadas em uma expressão: SABER; b) competências comportamentais, que dizem respeito às características individuais, ao conjunto de elementos que permeiam a personalidade: o SER; e c) as competências gerenciais, que incluem um conjunto de habilidades que permitem ao indivíduo o SABER FAZER.

Para os entrevistados, todas as competências são importantes para o sucesso profissional, sendo que no início da carreira, predominam as competências técnicas e comportamentais. Ao longo de sua trajetória profissional, quando o egresso assume posições de liderança, passam a predominar as competências comportamentais e gerenciais.

Portanto, para atender as expectativas do mercado de trabalho, constatamos que as escolas de ensino superior têm a oportunidade de incorporar mecanismos inovadores que permitam o desenvolvimento das competências que serão esmiuçadas a seguir, exigindo uma mudança profunda na essência da formatação de seus cursos de graduação.

A escola de ensino superior e o uso do “coach” para atender ao mercado de trabalho

As discussões sobre os impactos das transformações do mundo do trabalho na educação estão frequentemente em debate. As polêmicas relativas ao que o mercado de trabalho exige da educação superior e o que a educação superior oferece ao mercado de trabalho apontam diferentes vertentes de análise e vários movimentos a serem observados.

Por isso, face aos resultados dos estudos objetos dos projetos de pesquisa acima relatados quanto às expectativas do mercado de trabalho em relação aos futuros profissionais egressantes das instituições de ensino superior é que as escolas mais conceituadas resolveram incorporar ferramentas direcionadas ao desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais, além das competências técnicas, que constituem a base dos programas educacionais. A forma de desenvolvimento dessas competências varia de uma instituição para outra e também de acordo com o grupo de competências a serem trabalhadas, conforme exposto na figura 2.



Figura 2: Descrição de competências exigidas do profissional pelo mercado de trabalho

Fonte: organizado pelos autores

Por ter uma visão imediatista, o aluno de graduação dificilmente faz planos para médio e longo prazo e, muitas vezes, a falta deste tipo de planejamento resulta em frustração nas fases finais do seu curso de formação. Para neutralizar esse cenário, algumas escolas de ensino superior, especialmente aquelas voltadas para Administração e Economia, passaram a oferecer

aos alunos acompanhamento de profissionais especializados em gestão de carreiras. O objetivo é que, desde o início, seja mostrada ao jovem a importância de manter um projeto profissional para ser bem sucedido no mercado de trabalho.

Visando alcançar este propósito, algumas instituições de ensino superior mantêm programas específicos para auxiliar os jovens a desenvolver suas aptidões e se preparar melhor para as dificuldades do mercado. Entra aí o *coaching* na universidade como ferramenta de desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais ao longo de sua formação na graduação. Todo este processo busca desenvolver ações que favoreçam as estratégias pessoais de cada aluno e o desenvolvimento de comportamentos na direção de seus desejos e expectativas profissionais

Mas afinal, o que é coach? O termo, proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, professor, preparador, “o técnico” como conhecemos. “O *coach* não é um mentor ou conselheiro, mas sim um profissional que dará suporte para que o aluno seja capaz de atingir suas metas. Sendo assim, não deve ter seu papel confundido com aquele desenvolvido por um professor, mentor ou mesmo um guru que, em geral, têm ligação mais próxima com o indivíduo, podendo auxiliar em seu desenvolvimento através de conselhos e orientações em um contexto geral” (ARAÚJO, 2004). É um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra para atingir um determinado resultado: seja ele o de adquirir competências e / ou produzir uma mudança específica. Isto implica em um compromisso com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização, pois através do processo de *coaching*, novas competências surgem para todos os envolvidos no processo. Por isso, *coaching* é *mais do que treinamento*. É dar poder para que o indivíduo produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados, previamente estabelecidos em um projeto profissional para ser bem sucedido no mercado de trabalho.

Conclusões

Para que a ferramenta coach alcance todo o seu potencial nas escolas de ensino superior é imperioso averiguar e adequar a compatibilidade entre a cultura inerente à própria instituição e as práticas e pressupostos do processo *coaching*.

Estudos dirigidos ao ser humano, em levantamento realizado por Chauí apud Luckesi (1994), levam à constatação que somente uma visão interdisciplinar pode conduzir a resultados mais satisfatórios, afastando o risco de visão parcial, fragmentada e reducionista. Deste modo, algumas prerrogativas da implementação do processo de coaching na escola superior devem ser destacadas: 1) Auto-avaliação: É importante que, antes de iniciar o seu programa de coaching, o discente faça a sua auto-avaliação para diagnosticar possíveis conflitos de imagem x identidade contidos no programa; 2) participação em Workshops: que serão oferecidos periódica e sistematicamente e têm como principal objetivo garantir que o futuro egresso acadêmico reconheça a definição de cada competência, seus atributos e a importância de cada um deles; 3) avaliação externa (feedback): O discente, após realizar o workshop de cada competência, coletará avaliações (feedback) de diversas fontes, conforme orientações do *Coach* e 4) seções individuais ou reuniões para analisar, de forma pragmática e focada nos objetivos previamente delineados, os resultados de feedback, que nortearão o plano de desenvolvimento de competências pelo aluno. Contudo, é imperioso esclarecer que, nesse contexto, *coaching* não se trata de um processo de avaliação formal, ou seja, o *Coach* não é avaliador para pontuar e promover o discente, em seções de bate papo informal.

Mais do que ensinar, o processo de coaching ajuda a aprender, pois tem demonstrado que a educação deve ser prolongada durante toda a vida, não se limitando apenas aos muros da escola. Observando que o coach é uma das ferramentas para atender às expectativas do mercado de trabalho quanto ao perfil dos discentes, que são apoiados a liberar o seu potencial e maximizar o seu desempenho, num segundo instante de utilização do processo de coaching, as escolas de ensino superior, poderão propor a inclusão de profissionais atuantes no mercado de trabalho para desenvolver esse papel, permitindo uma interação desses agentes com as instituições no desenvolvimento de habilidades e competências dos formandos num perfil alinhado à realidade das organizações.

O importante não é saber que caminhos o indivíduo seguiu, mas o que ele aprendeu e adquiriu. A educação tem a finalidade de formar os jovens não num determinado ofício, mas oferecer recursos para que eles possam adaptar-se às diferentes tarefas, tendo um

aperfeiçoamento contínuo, na medida em que evoluem as formas de produção e as condições de trabalho (Gadotti, 2004).

A ferramenta *coaching* é um processo estruturado de suporte ao desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais e pode contribuir para agregar a diferentes categorias profissionais novos recursos para construir melhores relacionamentos interpessoais, gerar interação assertiva entre profissionais de áreas interdependentes, aperfeiçoarem a capacidade de negociação, ampliar as formas de abordar situações problemáticas e solucionar conflitos de forma produtiva, caracterizado por um perfil que atenda às expectativas e necessidades do mercado de trabalho.

Bibliografia

AAKER, David, e outros. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2004.

EXAME, Revista, São Paulo, edição especial, jul-ago, Ed. Abril, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática administrativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Historia das idéias pedagógicas**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2004.

LDB, no. 9394, de 1996, disponível em: www.mec.gov.br/legislação.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**, 4ª Ed.. São Paulo: Atlas, 2007.

PORCHE, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching: o apoio que fazem as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SHERWINGTON, Martin. **Coaching integral: além do desenvolvimento pessoal**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.