

## UTILIZANDO O COACH EM BUSCA DO APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E COMPORTAMENTAIS

### USING THE COACH IN SEARCH OF IMPROVEMENT OF MANAGERIAL SKILLS AND BEHAVIORAL

Adriano G. Novaes<sup>1</sup>  
Rosário Rogério P. Filho<sup>2</sup>  
Yara R. Moura<sup>3</sup>  
Roberta M. C. Pennisi<sup>4</sup>

**Resumo:** A busca por mecanismos de aperfeiçoamento progressivo nos resultados educacionais obtidos pelas diferentes instituições de ensino constitui o grande desafio do atual modelo de educação em vigor no Brasil. Para as instituições de ensino superior, a inserção de discentes, recém graduados, no mercado de trabalho, atendendo às necessidades e expectativas das entidades, aonde venham a atuar 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. Por isso, a correta identificação e mensuração de ferramentas que venham a somar com este objetivo-fim, analisando os mecanismos de sua utilização, sem comprometer a missão dessas entidades, é a principal vertente desse estudo, onde avaliaremos as técnicas do processo de “coach” e sua aplicabilidade no ensino superior como provável ferramenta 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:** expectativas do mercado de trabalho; competências gerenciais; competências comportamentais; coach.

**Abstract:** The search for mechanisms of progressive improvement in the educational results obtained by different teaching institutions constitutes the great challenge of the model of education currently in Brazil. For the institutions of superior teaching, the pupils' insertion, recent undergraduates in the labor market, providing the necessities and expectations of the entities, wherever they come to act, it is one of many indicators signalling their performance as well as the results obtained by the different profiles of active schools of superior teaching in the country. Therefore, the right identification and measurement of tools that might add up with the final aim, analysing the mechanisms of their usage, is the main target of this study, where we will evaluate the techniques of the process of "coach" and its applicability in the superior

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas, MBA em Marketing, graduado em Administração. Diretor Acadêmico e professor da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC) - Unidade Uberlândia/MG. E-mail: adriano.novaes@esamc.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas, especialista em Análise de Sistemas e Informações e graduado em Administração. Professor da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC) - Unidade Uberlândia/MG. E-mail: rogerio.pennisi@esamc.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Biblioteconomia pela UNIFOR/MG. Atua profissionalmente na Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC) - Unidade Uberlândia/MG. E-mail: biblioteca.assessoria.udi@esamc.br.

<sup>4</sup> Mestranda em Análise, Gestão e Planejamento Ambiental (UFU), especialista em Inovação, Criatividade e Oportunidade de Negócios (UFU/UQTR) e graduada em Administração. Atua como consultora empresarial no Triângulo Mineiro. E-mail: roberta@rmcpplanejamento.com.

teaching as a probable tool for the development of managerial and behavioural competencies, which will enable the admission of recent undergraduates, for the expectations of the labor market.

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

## 1. Introdução

Constitui premissa básica de instituições de ensino superior, o aprimoramento das competências que o aluno ingressante acumulou ao longo dos anos de sua permanência nas etapas anteriores do processo de educação formal. 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 âmbito da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC), uma sequência 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 ideias e indícios sobre uma situação, 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 esperadas 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 ESAMC, 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. Afim de averiguar esses apontamentos, entrevistamos 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 têm sua sede no estado de São Paulo, dentre as quais citamos: Accor, Brasken, Camargo Corrêa, Globo, Coca-Cola, DOW, Embraer, HSM, Monsanto, Nestlé, Sabesp, AmBev, Votorantim, Vivo, 3M, Bosch, CPqD, TIM além de headhunters e consultores como DBM, Dialogar, Korn-Ferry, Spencer Stuart, Egon Zender, P&L. 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 em: 1) 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; 2) 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 e 3) competências Comportamentais: a) Empreendedorismo, b) Ética, c) Comprometimento, d) Equilíbrio emocional, e) Relacionamento interpessoal, f) Consciência e diversidade cultural e g) Flexibilidade.

Na sequência, 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 codificadas e tabuladas, 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? Isto posto, se estabeleceu que o principal objetivo dessa última pesquisa quantitativa era 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 às 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.

## **2. 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 instituições 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, adotando um conjunto de metodologias, exposto abaixo:

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS  
Disciplinas presenciais com suporte  
à distância

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
Disciplinas presenciais, workshops



PROFISSIONAL  
HABILITADO

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 mostrado 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, 1999).

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.

## **2.1. Um caso prático**

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 organização e as práticas e pressupostos do processo coaching. Concluída essa análise, a Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC) iniciou a adoção do processo de coaching, tendo como objetivo apoiar os alunos de seus cursos de graduação na construção de um projeto profissional para ser bem sucedido no mercado de trabalho, auxiliando-os a descobrir e desenvolver melhor as competências comportamentais e gerenciais já mapeadas nesse estudo.

Em seguida, além das competências técnicas que norteiam a composição das grades curriculares e ementas das disciplinas, onde se destacam: a) especialidade do graduado em sua área de formação, b) capacidade de expressão, c) visão crítica e analítica e d) raciocínio quantitativo e lógico, foram fixadas as competências comportamentais e gerenciais a serem fomentadas através do processo de coaching para atender às expectativas e necessidades do mercado de trabalho, conforme resultados dos projetos de pesquisa acima relatados.

Foram delineadas e pontuadas as competências gerenciais: a) liderança: habilidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais; b) visão global e pensamento estratégico: habilidade de pensar a empresa de maneira integrada a curto, médio e longo prazo, visando a perpetuação do negócio; c) gestão de pessoas e conflitos: habilidade de atrair, manter e desenvolver pessoas para grupos de alta performance; d) processo de vendas e negociação: habilidade de apresentar ideias, projetos de forma profissional, persuasiva e negociar de forma ganha-ganha, e) trabalho em equipe: habilidade de trabalhar em equipe de forma profissional e construtiva; f) gerenciamento de entrega: habilidade de planejar, organizar, implementar e controlar projetos e processos; g) processo de tomada de decisão: capacidade de identificar e resolver problemas e oportunidades de forma eficaz; h) etiqueta empresarial: habilidade de se comportar corretamente em situações empresariais; i) cultura e valores empresariais: habilidade de identificar, conhecer e respeitar o código de conduta escrito e não escrito de organizações.

A par das competências gerenciais, a ESAMC estabeleceu as competências comportamentais: a) empreendedorismo: capacidade de vislumbrar oportunidades, calcular riscos e implementar projetos que criem valor empresarial; b) ética: conduta idônea norteada pelo conjunto de princípios morais que se deve observar no exercício da profissão; c) comprometimento ou accountability: compromisso com o resultado final; d) equilíbrio emocional: capacidade de interagir e criar rede de contatos de forma e agilidade na busca de resultados; e) relacionamento interpessoal: capacidade de interagir e criar rede de contatos de forma construtiva; f) consciência e diversidade cultural: conhecimento, compreensão e convivência com as diferenças, de forma profissional e produtiva; g) Flexibilidade: capacidade de se adaptar a novas situações.

Para situar o processo de coaching no cotidiano da escola e de sua comunidade acadêmica, num primeiro instante, a ESAMC agregou a ferramenta de coaching em uma disciplina extracurricular, capacitando uma equipe multidisciplinar de docentes para atuarem como coaches junto aos discentes, permitindo a experimentação de suas técnicas para validar o modelo de coaching proposto para estas escolas de ensino superior.

Estudos dirigidos ao ser humano, em levantamento realizado por Chauí (1995), levam à constatação que somente uma visão interdisciplinar pode conduzir a resultados mais satisfatórios, afastando o risco de visão parcial, fragmentada e reducionista. Desta forma, a implementação dessa disciplina vem sendo efetivada em etapas, através de parâmetros previamente detalhados no “Caderno do Aluno”, que é um documento de orientação para melhor adoção da ferramenta coaching, que contém ainda duas planilhas referenciais de feedback, onde o participante encontrará a definição e os atributos de cada competência, além da ficha para coleta de feedback a ser desenvolvida sob a orientação do seu coach e segundo as principais orientações definidas no processo de coaching para a escola superior, que consta ainda da efetivação das seguintes atividades: a) workshops de competências: têm o propósito de esmiuçar cada uma das competências a serem trabalhadas, definindo-as, caracterizando-as quanto aos seus atributos, formas de desenvolvimento e avaliação. São dezesseis eventos ao longo do programa, obrigatórios, onde o participante deverá ter 100% de frequência, computada como carga horária no seu curso de graduação; b) atividades pedagógicas: o discente deverá perceber que as várias atividades, regras e metodologias aplicadas nas disciplinas cursadas terão como objetivo proporcionar-lhe uma vivência prática de situações, onde algumas competências podem ser



verificadas e desenvolvidas, c) programa de coaching individual: são promovidas duas reuniões por semestre, com um professor da ESAMC, para que o discente consiga analisar de forma mais eficaz os feedbacks recebidos e montar seu plano de desenvolvimento.

Algumas prerrogativas do processo de coaching na Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação devem ser destacadas. A primeira é baseada em estabelecer a confiança entre o aluno e o coach, pois passarão por momentos gloriosos e também frustrantes e para isso é necessário cumplicidade. Esta prática de *abertura* cria espaço para a busca de um melhor padrão de desempenho a ser perseguido pelo aluno participante. Portanto, é imprescindível que haja feedback constante entre os dois, facilitando a compreensão mútua dos valores e a troca de experiências, o que pode ser obtido pela utilização de formulários eletrônicos, via planilha de dados, para coleta da autoavaliação de competências comportamentais e das competências gerenciais desenvolvida pelo discente. O coach incentiva o aluno a compreender todo feedback que a experiência proporciona e a analisar a situação sob novas perspectivas. Com seu feedback, o aluno amplia sua consciência e fortalece sua autoestima. A segunda é o sobre a visão de futuro do aluno, o coach deve estimular o aluno a sonhar, mantendo ao mesmo tempo integridade consigo mesmo. Na relação com o aluno, o coach deve estimulá-lo a identificar seus valores essenciais e a expressá-los, desenvolvendo uma postura de integridade pessoal, adotando um formulário estruturado denominado “ficha de autoavaliação”. A terceira se refere à análise da trajetória de realização de ambos, apontando as dificuldades que precisam superar. É extremamente importante que o coach e o aluno conheçam bem a trajetória de realização um do outro. Conhecer as atitudes do outro, seus valores, padrões de comportamento e principais sucessos e fracassos. Conhecendo o aluno, o coach poderá ajudá-lo a identificar o gap entre a visão de futuro dele e a sua situação e competências atuais. E, conhecendo o coach, o aluno saberá usar melhor a sua experiência, sua bagagem. A análise da trajetória não deve transformar o passado numa plataforma para a visão de futuro, isto limitaria o futuro a ser uma extensão do passado. Para isso, o aluno, apoiado pelo coach, estabelece outros cinco profissionais atuantes na organização, tecnicamente qualificados, para através de um formulário denominado Ficha de Inscrição de Avaliadores, para dar feedback sobre o posicionamento deste face às competências que estejam sendo trabalhadas. Esta análise serve para identificar pontos fortes e fracos (de ambos) que possam influir no desempenho futuro e que devem ser considerados no plano de ação. A quarta é o plano de ação, sendo um acordo entre os dois para que a intenção se

transforme em resultados. Mais do que ensinar, o processo de coaching ajuda a aprender, pois demonstrou que para atingir o principal objetivo da ferramenta nas escolas de ensino superior é importante fazer a distinção do trabalho desenvolvido pelo coach daquele de orientação que alguns docentes fornecem aos seus alunos.

### **3. Conclusão**

A educação deve ser prolongada durante toda a vida, não se limitando apenas aos muros da escola. 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).

Processos de coaching podem contribuir para agregar aos diferentes estilos de gestão novos recursos para construir melhores relacionamentos interpessoais, gerar interação assertiva entre profissionais de áreas interdependentes, aperfeiçoar a capacidade de negociação, ampliar as formas de abordar situações problemáticas e solucionar conflitos de forma produtiva. Porém devemos ressaltar que coaching é um processo estruturado de suporte ao desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais. Em programa de coaching parte-se do pressuposto que a pessoa identifique a necessidade de desenvolvimento e queira suporte para isso.

Desta forma, o programa implementado na Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação tem como base os seguintes pontos: 1) autoavaliação: é importante que, antes de iniciar o seu programa de coaching, o discente faça a sua autoavaliação para diagnosticar possíveis conflitos de imagem x identidade contidos no programa; 2) participação em workshops: que são oferecidos semestralmente 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.

Observando que o coach é peça fundamental 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, se utilizarem tal ferramenta, poderão propor a inclusão de profissionais atuantes no mercado de trabalho para desenvolver esse papel, permitindo uma interação desses agentes com as escolas de ensino superior no desenvolvimento de habilidades e competências dos formandos num perfil alinhado à realidade das organizações.

### **Referências**

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1997.