

Prática e mutante

É como deve ser a formação dos novos administradores, caso os cursos queiram acompanhar o frenesi do mercado. Neste contexto, os valores éticos podem fazer a diferença

por Rubem Barros



Regurgitar a comida tal como a engolimos é sinal de sua crueza e de indigestão: o estômago não fez seu trabalho se não mudou o estado e a forma do que lhe foi dado a digerir.” Trocando em miúdos: a química da digestão só se processa quando aquele que deglute coloca em ação seus dentes e enzimas, capazes de transformar o alimento em energia corporal, descartando o que não é útil.

O uso da imagem para uma analogia com a educação mostra que o atrito entre conteúdo e sentido não vem de hoje: está no capítulo “Sobre a educação das crianças”, dos *Ensaio*s, de Michel de Montaigne, escritos no século 16. O autor já alertava para o caráter retórico da educação, advogando em prol da necessidade de o educando aprender por meio da experiência que o fizesse penetrar no sentido e na substância do que observasse, e não apenas na retenção pela memória.

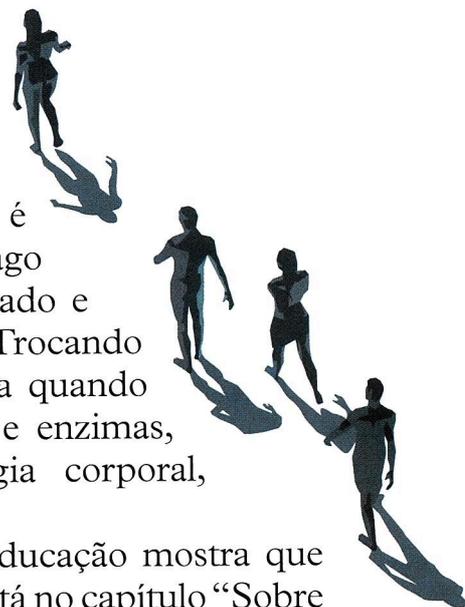
Mais de quatro séculos depois, essa questão é apenas a ponta do iceberg: ainda que seja um problema persistente, a distância entre aprendizado teórico e prático não é mais o único item do cardápio. Agora, o principal deles, em especial para aqueles que lidam com a área de administração, é a velocidade com que as práticas empresariais têm mudado, revertendo em pouco tempo arcabouços teóricos recém-sistematizados.

Dois fatos atestam a preocupação com a falta de sintonia entre cursos de Administração e exigências de mercado: a aprovação, por periódico científico internacional, de artigo da pesquisadora brasileira Fabíola Marangoni, versando sobre as competências que os administradores necessitam (“Empresas e escolas falam a mesma língua”, diz o complemento do título), em que ouviu 377 estudantes e 21 empresas, comparando a auto-percepção dos alunos ao que é enfatizado pelas empresas; a elaboração pela Angrad, associação que reúne escolas de administração, de uma minuta com novas Diretrizes Curriculares para os cursos da área. Essa minuta será apresentada para discussão no evento anual da entidade, que acontecerá em agosto na Universidade Federal de Uberlândia, e posteriormente encaminhada ao Conselho Nacional de Educação, segundo o pre-

sidente da entidade, Taiguara Langrafe, pró-reitor de Administração da Fecap.

Um dos pontos que chamou a atenção da pesquisadora (*leia na pág.37*) foi o fato de que, no caso dos programas trainees das empresas, principal porta de entrada para os jovens da área de administração, há um aspecto que, segundo ela, é mais valorizado pelas empresas: o pensamento sistêmico, ou seja, a capacidade de analisar de forma conjunta diferentes aspectos de um negócio, ver como eles se relacionam e distinguir aqueles que são determinantes.

O ponto é convergente com a percepção de gestores de empresas e educadores. Por isso, empresas de áreas distintas como a Tetra Pak e a Honda fazem com que os trainees tenham contato com todas as áreas durante seu período de treinamento. No caso da Honda, cujo último



O curso de Administração é um dos três mais procurados de todo o Brasil. O mais recente Censo da Educação Superior mostra que há em torno de 680 mil alunos matriculados nessa graduação

programa de seleção teve 11.578 inscritos e selecionou 18 pessoas após quatro meses, a empresa tria os candidatos apenas entre quem já tem ao menos dois anos no mercado, visando maior maturidade.

“Diversos candidatos têm dificuldade de fazer ligações conceituais ou de causa e consequência, de forma mais abrangente. Por isso trabalhamos muito essa questão em nosso programa de gestão. Eles passam por várias áreas, para ter uma noção do processo, das ligações internas. Há candidatos com bom conhecimento específico, mas falta um olhar mais global”, diz Ricardo Katajima, diretor de Recursos Humanos da Honda South América.

Maíra Habimorad,
diretora de carreiras e
inovação da Adtalem
Educação: avaliação
de competências
comportamentais
no vestibular



FORMAÇÃO EXCESSIVAMENTE BACHARELESCA

Para Luís Norberto Pascoal, diretor-presidente da Fundação Educar DPaschoal, muito desse problema decorre da formação excessivamente bacharelesca das graduações, com carência da dimensão prática do ofício. “Há áreas como engenharia ou agricultura que têm obtido excelentes resultados com laboratórios maravilhosos. Administração não tem esses laboratórios. Por isso, há muitos jovens que vêm do ensino técnico que são muito melhores do que os bacharéis”, diz Pascoal, em referência aos saberes específicos da formação profissional.

Envolvido no diálogo com cursos superiores de **Administração**, o diretor da FEDP defende a implantação de algo que possa fazer o papel da residência nos cursos de medicina. Esse equivalente seria uma espécie de laboratório de casos, com tecnologia de estudos semelhante à de Harvard, para análise de casos concretos. “O mundo empresarial está se ressignificando a toque de caixa, mudou muito com o viés digital, e é preciso acompanhar esse processo”, avalia.

Em sintonia com a percepção de Kitajima e Pascoal, Adolpho Mendes, especialista em recrutamento e relação com universidades na Tetra Pak, também ressalta a necessidade de os ingressantes nos programas de trainee passarem por vivências em todas as áreas da companhia, mas avalia que chegam com boa base.

“No geral, chegam com noções gerais bem desenvolvidas, mas ainda precisando evoluir em aplicações práticas, o que somente a experiência de trabalho pode proporcionar. Isso faz com que o aprendizado anterior seja reavaliado, expandido e complementado”, diz.

Para o gestor, a dinâmica de mercado tem exigido dinamismo para a readequação de temas ante os avanços tecnológicos e as mudanças de processos. Os cursos de Administração, porém, têm res-



Graham Cheetham e Geoff Chivers são pesquisadores britânicos com inúmeros trabalhos publicados sobre competências profissionais

A ética como competência

Comparar o que é objeto da formação dos alunos de Administração e quais são as competências efetivamente requeridas deles quando chegam ao ambiente de trabalho. Com esse mote, a pesquisadora Fabíola Marangoni desenvolveu sua tese de doutorado, defendida na FEA/USP, que agora virará artigo científico em periódico especializado nos Estados Unidos.

Partindo do modelo de 48 competências de **Cheetham e Chivers**, Marangoni selecionou cinco macrocompetências e ouviu 377 estudantes que se autoavaliaram, formando três grupos distintos (competências alta, baixa e intermediária). Do outro lado, foram ouvidas 21 empresas, também com três diferentes perfis.

As cinco macrocompetências foram a cognitiva, a pessoal, a funcional, a ética e a metacompetência (conjunto de aspectos que potencializam o desenvolvimento). Segundo a pesquisadora, egressos e empresas têm visões diferentes sobre como essas áreas se combinam. Para os jovens, há um contraponto entre dois eixos. O primeiro deles combina as competências meta e cognitiva, o segundo, as pessoais e éticas. Os quatro são perpassados pelas funcionais. Já as empresas veem dois grupos de contrastes: o primeiro entre as éticas e as cognitivas e funcionais; o segundo entre competências pessoais e meta.

A escolha da escala foi feita em função de ela incorporar as competências éticas como um aspecto

de relevo. E, curiosamente, foi aquela que teve melhor “nota de entrada”, ou seja, os estudantes avaliaram já terem boa formação ética ao ingressar nos cursos, tendo a faculdade acrescentado pouco nesse aspecto.

“Em compensação, no que pior eles se avaliaram, apesar de terem dito que foi onde mais cresceram na faculdade, foram as competências funcionais, a parte mais técnica da administração – o empreendedorismo, a negociação, a orientação para resultados ou para clientes”, resume Marangoni.

A incorporação dos aspectos éticos e de valores está em sintonia com o que muita gente espera em termos de desafio para o mercado daqui para a frente, em especial em função de dilemas trazidos pela tecnologia. “Os grandes problemas que teremos daqui para frente serão éticos, morais. Trazer isso para a proposta pedagógica é um passo superimportante”, avalia Maíra Habimorad, da Adtalem.

A preocupação tem razão de ser. Se chegam à faculdade e ao mercado de trabalho achando que seus valores já estão formados, talvez os estudantes ainda não estejam prontos para se defrontar com questões ainda inéditas não só para eles, mas também para a sociedade. Afinal, a ética do trabalho do século 21 deve trazer situações bem diferentes daquelas que no século 19 pautaram um olhar inovador sobre o mercado.



pondido a essa dinâmica, pois hoje contam com oferta de disciplinas variadas, “como empreendedorismo, big data e até mesmo desenvolvimento de competências pessoais”, ressalta Mendes.

O gestor da Tetra Pak também elogia os candidatos dos cursos de Engenharia, informação que, se conectada às falas de outras pessoas do mercado, leva à conclusão de que, além da experiência prática, o raciocínio lógico é uma competência de primeiro escalão, ainda que nem sempre isso seja verbalizado dessa forma.

Como ressalta Kitajima, da Honda, é essencial que os profissionais que estão chegando ao mercado tenham boa capacidade de conectar informações. “Aquele que souber fazer conexões mais rapidamente, que transformar dados em informação irá se destacar.”

As pontes com o universo acadêmico também têm se mostrado muito frutíferas, diz o executivo. Ele faz parte do Comitê de Formação de Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas, ao lado de outros 20 ou 30 gestores. Eles se reúnem com frequência em diversas cidades, quando são apresentados cases para discussão com universidades e executivos.

Marcelo Zorovich,
coordenador do curso
de Administração da
ESPM: redesenho
da graduação
para aumentar a
empregabilidade



COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Outro indício claro da aproximação cada vez maior entre setor produtivo e instituições de ensino é a contratação de Maíra Habimorad, consultora e sócia da Companhia de Talentos, para a diretoria de carreiras e inovação da Adtalem Educacional, empresa à qual está vinculado o Ibmecc-SP.

Habimorad atribui a popularidade dos programas de trainee à dificuldade de aproximação das faculdades em geral com as empresas, fator hoje combatido em várias frentes. No caso do Ibmecc, a opção foi começar por incorporar ao processo seletivo uma etapa em que são avaliadas quatro competências comportamentais.

“São competências essenciais, que valem para qualquer tipo de carreira e servem como pilares para competências específicas de cada negócio”, diz Habimorad. As competências são empatia, visão, adaptabilidade, centralidade (*veja no quadro da pág. seguinte*). Haverá exigência de um nível mínimo dessas competências no ingresso; no meio do curso os alunos terão como meta chegar ao 2º nível. No final do curso, uma avaliação indicará se chegaram ao nível desejado. Uma disciplina transversal, o processo integrador, trabalhará o desenvolvimento desses comportamentos. O modelo já foi implementado na graduação de Relações Internacionais e estará em outras quatro graduações a partir do meio deste ano.

“Hoje, não há um modelo estruturado de desenvolvimento de competências. No máximo, há algo periférico em relação às habilidades acadêmicas. O que queremos é tirar isso da periferia e trazer para o centro da experiência pedagógica”, resume a diretora de carreira da Adtalem.

EM TORNO DE CASOS PRÁTICOS

Se o Ibmecc deu um passo adiante com relação às competências, a ESPM vem, nos últimos



tempos, acelerando as mudanças no curso de Administração, tornando-o cada vez mais prático e próximo do mundo corporativo. Marcelo Zorovich, coordenador do curso, calcula que a transformação desde 2015 chega a 40% do desenho do curso.

Para balizar as mudanças, a ESPM instituiu cinco anos atrás um indicador de empregabilidade, medida ao final do curso. Esse índice passou de 75% a 95% no período.

O contato dos alunos com o mercado começa no primeiro semestre, em disciplinas como gestão de marketing e outras mais transversais. Representantes de companhias vão à faculdade e os alunos às empresas para debater casos.

Há incentivo também para que os estudantes participem do Centro de Gestão e Transformação de Negócios. Ali, têm oportunidade de trabalhar questões-chave da Administração, como inovação, finanças, marketing, criação de valor, gestão de pessoas.

Por vezes, isso se transforma em uma atividade conjunta com alunos de outras universidades. Recentemente, houve o Desafio ESPM/ITA “Água potável e segura”, em que a Tigre queria uma solução para consumo, saneamento, uso industrial e recreativo. Foram formados seis grupos híbridos, com dois alunos de cada universidade e os vencedores foram para a China.

“Numa experiência como essa, tivemos a possibilidade de trabalhar habilidades como relacionamento, negociação, socioemocionais, capacidades analítica e técnica”, exemplifica Zorovich.

Outro aspecto ressaltado pelo coordenador é que os alunos podem ter foco profissional em empresas de tamanho variado, inclusive próprias, pois hoje muitos deles têm como meta empreender. Ou, muitas vezes, a faceta empreendedora pode ser exigida mesmo dentro de uma grande

Novo modelo de ingresso

As competências comportamentais para ingresso no lbmec-SP:



1. Empatia

Valores, como olha para o outro, se coloca no lugar dele, como se relaciona.



2. Visão

Leitura de cenários, resolução de problemas, mente científica, criação de hipóteses.



3. Adaptabilidade

Observação novos caminhos (inovação), gestão do próprio aprendizado (na organização ou fora dela), o que é preciso buscar e como faz isso sozinho.



4. Centralidade

Autorrespeito, resiliência, autoestima, como recebe e dá feedback de qualidades.

empresa, pois muitas delas estão montando startups em seu interior.

Como ressalta a pesquisadora Fabíola Marangoni, há espaço no mercado para diferentes perfis profissionais. “O aluno tem de se conhecer e conhecer o mercado. Não existe resposta ideal sobre como deve ser o aluno. Ele tem de saber como ele é e qual empresa mais se aproxima do seu perfil”, comenta. Não é à toa que uma das competências que mais estão entrando em voga, e isso já na educação básica, é o autoconhecimento. Uma das preocupações que motivaram Montaigne a sair por aí procurando entender o mundo. Aliás, ele soube dimensionar muito bem o peso da própria importância e da do mundo. E olha que ele foi bem influente. Por muito tempo.