

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA**  
**PRODUÇÃO - ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**DOUTORADO**

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS E DE APOIO EM**  
**UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

**MARIA JÚLIA TREVIZAN**

**FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA**  
**PRODUÇÃO - ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**DOUTORADO**

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS E DE APOIO EM**  
**UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

**MARIA JÚLIA TREVIZAN**

**TESE APRESENTADA COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE**  
**DOUTOR**

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2004**

# COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS E DE APOIO EM UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

**Maria Júlia Trevizan**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em **Engenharia da Produção (área de concentração: Gestão de Negócios)** no Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA INTEGRADA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:

Prof. José Francisco Salm, Dr.

Orientador

Prof. Carlos Roberto de Rold, Dr.

Prof<sup>a</sup>. Clerilei Aparecida Bier, Dra.

Prof. Dario Nolli, Dr.

Prof<sup>a</sup>. Maria Ester Menegasso, Dra.

Ao Carlos, por estar ao  
meu lado, em todas as caminhadas.

Ao Guilherme e à Flávia,  
desafios constantes em minha vida.

Tudo neste mundo tem seu tempo;

Cada coisa tem sua ocasião.

(Eclesiastes 3, 1)

Este é o tempo de agradecer...

Às Instituições Universitárias que me receberam e viabilizaram esta pesquisa.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por me oportunizar adquirir conhecimento e experiência ao longo de minha vida profissional.

Às pessoas, que em algum momento fizeram parte de minha equipe, pois foram os desafios, o relacionamento e a convivência profissional que incentivaram meu interesse por temas da área de gestão de pessoas.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta tese.

E, especialmente, aos amigos e familiares, pela compreensão pelas minhas muitas ausências.

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Exposição do Assunto.....	1
1.2 Caracterização do Problema.....	3
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo Geral.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
1.4 Justificativa da Escolha do Tema.....	6
1.5 A Organização da Tese .....	9
1.6 Justificativa da Escolha das Instituições .....	11
1.7 Originalidade, Ineditismo e Relevância do Tema .....	12
1.8 Limites da Tese.....	13
1.9 Definição dos Principais Termos.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Organizações Universitárias .....	16
2.2.1 Conceituação, Características e Objetivos das Universidades.....	16
2.1.2 Sentido da Universidade .....	21
2.2 Cenário Atual em que as Universidades estão Inseridas.....	26
2.3 Teorias da Administração .....	31
2.4 Panorama Histórico-Evolutivo da Adm. de Recursos Humanos .....	32
2.4.1 Evolução Histórica da Adm. de Recursos Humanos no Brasil .....	34
2.4.2 O Perfil do RH na última Década.....	38

2.5 Administração e o Gestor.....	42
2.5.1 O Perfil do Gestor na Era da Informação.....	46
2.5.2 Grupos de Atributos do Perfil do Gestor .....	53
2.5.2.1 Competências e Habilidades.....	53
2.5.2.2 Conhecimentos .....	56
2.5.2.3 Valores e Atitudes .....	58
2.6 Avaliação de Desempenho .....	59
2.7 Desenvolvimento Humano: Aprendizagem e Conhecimento Organizacional .....	60
2.7.1 Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação .....	67
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>74</b>
3.1 Natureza da Pesquisa.....	74
3.2 Universo e Amostra.....	78
3.3 Coleta de Dados .....	79
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
4.1 Organizações Estudadas .....	82
4.1.1 PUC Rio Grande do Sul.....	83
4.1.2 PUC Paraná .....	84
4.1.3 PUC Minas Gerais .....	87
4.2 Caracterização da Amostra.....	89
4.3 Nível de Instrução do Gestor .....	93
4.4 Definição do Gestor sob a Ótica dos Entrevistados .....	94
4.5 Competências e Habilidades .....	96
4.6 Conhecimentos .....	97
4.7 Valores.....	99
4.8 Funções Gerenciais .....	100
4.9 As Universidades Comunitárias e o Treinamento .....	103

4.10	Capacitação Individual .....	110
4.11	Vantagens do Treinamento .....	116
<b>5</b>	<b>PROTÓTIPO DE PADRONIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS/APOIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS .....</b>	<b>122</b>
5.1	Decorrências da Base Teórica da Tese e o Protótipo .....	123
5.1.1	Organizações Universitárias no Cenário Atual .....	123
5.1.2	Administração em Foco .....	126
5.1.3	O Perfil do Gestor no Cenário Atual .....	128
5.1.4	Papéis Gerenciais.....	129
5.1.5	Grupos de Atributos do Perfil do Gestor .....	131
5.1.5.1	Competências e Habilidades.....	131
5.1.5.2	Conhecimentos .....	132
5.1.5.3	Valores e Atitudes .....	133
5.1.6	Panorama da Administração de Recursos Humanos .....	134
5.1.6.1	O Perfil do RH na Última Década.....	135
5.1.7	Desenvolvimento Humano: Aprendizagem e Conhecimento Org.....	137
5.1.7.1	Treinamento e Desenvolvimento.....	139
5.2	Design do Protótipo das Competências do Gestor .....	141
5.2.1	Detalhamento do Protótipo .....	145
5.2.1.1	Competências e Habilidades.....	146
5.2.1.1.1	Capacidade de Liderança .....	146
5.2.1.1.2	Capacidade de Decisão .....	146
5.2.1.1.3	Capacidade de Desenvolvimento de Pessoas .....	147
5.2.1.2	Conhecimentos .....	147
5.2.1.2.1	Visão Geral das Atividades da Organização.....	147
5.2.1.2.2	Capacidade de Planejamento .....	148
5.2.1.2.3	Comportamento Humano.....	149
5.2.1.2.4	Tecnologia da Informação.....	151



5.2.1.2.5 Alianças e Parcerias .....	151
5.2.1.3 Valores e Atitudes .....	152
5.2.1.3.1 Ética.....	152
5.2.1.3.2 Comprometimento com a Organização .....	152
5.2.1.3.3 Mobilidade Pessoal.....	153
5.2.1.3.4 Motivar a Equipe de Trabalho .....	154
5.2.1.3.5 Maturidade .....	154
5.2.1.4 Funções Gerenciais .....	155
5.2.1.4.1 Liderança .....	155
5.2.1.4.2 Empreendedorismo.....	157
5.2.1.4.3 Disseminação .....	158
5.2.2 Visualização do Protótipo .....	159
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>162</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>168</b>

## **LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS**

### **QUADROS**

Quadro 1 Teorias do Pensamento Administrativo Moderno .....	32
Quadro 2 Acontecimentos Mundiais do Final do Século XIX a I Guerra Mundial.....	33
Quadro 3 As Organizações no Brasil da II Guerra Mundial até os anos 80 .....	37
Quadro 4 Situação das Organizações no Brasil a partir de 1990.....	38
Quadro 5 Práticas Educacionais em Organizações de Alto Envolvimento.....	68
Quadro 6 Número Total de Gestores da Amostra a Pesquisar .....	78
Quadro 7 Atividades Básicas dos Gestores .....	128
Quadro 8 Paradigmas a Serem Revistos .....	136
Quadro 9 Classes ou Domínios dos Programas de Capacitação.....	140

### **FIGURAS**

Figura 1 Papéis Gerenciais Segundo Mintzberg .....	51
Figura 2 Características Necessárias aos Gestores .....	132
Figura 3 Protótipo das Competências dos Gestores .....	142
Figura 4 Detalhamento 1 do Protótipo: Categorias Componentes .....	143
Figura 5 Detalhamento 2 do Protótipo: Categorias de Sustentação.....	144
Figura 6 Detalhamento 3 do Protótipo: Pesquisa Prática .....	145
Figura 7 Planejamento como Base para Organizar, Influenciar e Controlar .....	149
Figura 8 Visualização Final do Protótipo: Perfil de Competências .....	161

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1 Gênero.....	90
Gráfico 2 Faixa Etária.....	90
Gráfico 3 Estado Civil.....	91
Gráfico 4 Escolaridade.....	92
Gráfico 5 Nível de Instrução Exigido para o Cargo de Gestor.....	93
Gráfico 6 Conceito de Gestor.....	95
Gráfico 7 Principais Competências/Habilidades do Gestor.....	97
Gráfico 8 Principais Conhecimentos do Gestor.....	99
Gráfico 9 Cinco Principais Valores do Gestor.....	100
Gráfico 10 Funções Gerenciais de Mintzberg.....	102
Gráfico 11 Incentivo aos Estudos.....	104
Gráfico 12 Motivos que levam a Organização a Investir em Treinamento.....	105
Gráfico 13 Programa de Capacitação das Universidades.....	105
Gráfico 14 Qualidade dos Treinamentos.....	108
Gráfico 15 Periodicidade dos Treinamentos.....	109
Gráfico 16 Conhecimento Colocado em Prática.....	110
Gráfico 17 Horas Semanais Dedicadas à Leitura.....	111
Gráfico 18 Leitura de Publicações em sua Área Profissional.....	112
Gráfico 19 Revistas Lidas Regularmente.....	112

Gráfico 20 Jornais Lidos Regularmente .....	113
Gráfico 21 Programas de TV Assistidos Regularmente .....	114
Gráfico 22 Utilização da Internet .....	115
Gráfico 23 Participação em Congressos, Seminários e Cursos .....	116
Gráfico 24 Vantagens do Treinamento.....	118

## RESUMO

Esta tese versa sobre as competências dos gestores administrativos em universidades particular-comunitárias. A pesquisa se reveste de relevância e originalidade uma vez que as instituições de ensino superior encontram-se em franco desenvolvimento no Brasil, tendo a necessidade de contar com gestores que possuam as competências que possam levá-las a prosperar, ganhando condições de continuidade crescente, destaque no cenário da educação e autonomia financeira. Esta tese vem a contribuir na formação de novos gestores, bem como sua capacitação e retenção no quadro gerencial destas universidades. Na fundamentação teórica que alicerça esta tese são enfatizados aspectos relacionados às organizações universitárias, o cenário atual, a administração, perfil do gestor, recursos humanos e desenvolvimento humano. É um estudo de casos múltiplos, abordando três instituições universitárias. A estratégia de pesquisa está concentrada na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando o método de coleta de dados com evidências qualitativas e quantitativas. O resultado é apresentado na forma de um modelo de competência de gestores para as instituições universitárias de natureza semelhante às estudadas, permitindo-lhes direcionar a captação e contratação de pessoal, buscando atrair pessoas com as competências desejadas. Um protótipo é apresentado definindo o perfil de competências do gestor da área administrativa e de apoio, capaz de contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento nestas universidades. Os resultados da pesquisa permitem a avaliação dos colaboradores que estão em condições de vir a assumir cargos gerenciais, bem como prepará-los para a ascensão profissional. Possibilita ainda planejar e adaptar os programas de treinamento e capacitação, criando verdadeiros programas de educação continuada corporativa de modo a preparar os gestores para exercerem um gerenciamento condizente com o plano estratégico da organização.

## **ABSTRACT**

This thesis presents a study about management competences in private / community oriented universities. The research importance and originality has to do with the recent high grow rate of universities creation in Brazil. The consequence of this fact is the lack of managers with competence to guide the organization to prosperity, making possible its continuous growth and financially autonomy. This thesis contributes to create new kind of managers, professionally qualified, as well its retention inside this kind of organization. The thesis theoretical foundations emphasizes, the aspects related to university organizations, current scenario, administrative practices, manager profile, human resources and its development. This study focused in three universities characterizing a multi-case methodology, with research strategy centered in the dynamics comprehension in these scenarios, using data collection in the qualitative and quantitative approach. As a result is presented a managers competence model for this kind of university, to orient the search and the hire of professional with the desired competence. A prototype model is presented in order to define the administrative and support manager profile competence to improve the administrative practice for development of this kind of university. The findings helps to evaluate the employees with the future management capabilities, as well prepare the professional promotion. This model instruments the universities planning in relation to the training and qualification of human resources, with the creation of continuous corporative educational program to prepare the manager to work aligned to the strategic organizational planning.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

O tema desta tese busca definir o perfil de competências gerenciais dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares-comunitárias. Para isto, é formado um quadro teórico sobre as universidades no Brasil e levantadas características do atual ambiente onde as organizações universitárias estão inseridas. É focado o gestor nas principais teorias administrativas e traçado um panorama histórico e evolutivo da administração de recursos humanos. Neste primeiro capítulo é ainda definido o problema que orienta o desenvolvimento desta pesquisa, através da caracterização do problema. Justificativas teóricas são feitas e os objetivos geral e específico são apresentados. Conclui-se demonstrando qual é a estrutura desta tese.

A antiga vida organizacional está desaparecendo rapidamente. A nova lógica não é como os modismos que permearam a administração durante as últimas décadas. Ao contrário, representa uma mudança fundamental na forma como as organizações atuarão no futuro. As pessoas capazes de desenvolver as habilidades organizacionais que seguem a nova lógica sobreviverão. As que não desenvolverem essas habilidades se tornarão tão obsoletas quanto operários desqualificados em uma indústria de alta tecnologia. Assim, a administração revela-se nos dias de hoje como uma área do conhecimento humano, impregnada de complexidade e de desafios. Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações: a administração da incerteza; e a incerteza é ainda maior, quando o assunto é administração de instituições de ensino superior.

A universidade é uma instituição que tem como matéria prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Sendo assim, é uma instituição necessária que tem como missão os caminhos do crescimento dentro de oportunidades históricas, atendendo as necessidades do processo de desenvolvimento do país.

A universidade é entendida como uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada uma delas (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (MINTZBERG, 1979).

Modernamente se define a universidade como uma instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação superior, sendo o instrumento central da modernidade da sociedade e da economia. Admite-se que a educação seja fator primordial desse processo, na condição de geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas, muito embora tal visão possa recair na prepotência da técnica sobre a política, (DEMO, 1991). A par dos riscos, há o lado positivo, sobretudo a oportunidade de relocar educação no centro do desenvolvimento que, para ser integral, carece de qualidade formal (domínio tecnológico) e qualidade política (cidadania organizada e ativa).

As universidades classificam-se em públicas e particulares. Dentre as particulares, existem as chamadas comunitárias, que são predominantemente confessionais. Estas possuem um caráter social que é praticamente público devido à natureza e o alcance de seu papel na sociedade (TRAMONTIN E BRAGA, 1988).

Sendo uma instituição necessária e inevitável, a universidade é uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, em razão da ocupação de espaços privilegiados no mercado de trabalho e no processo produtivo. Seja como for, a universidade detém o duplo desafio: precisa comprovar-se tecnologicamente competente e precisa ser casa de educação, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos. A educação superior deve colocar-se como uma alavanca central do desenvolvimento da sociedade e da economia, equilibrando os desafios tecnológicos com os compromissos educativos (DEMO, 1991, p.35-7). Para tanto, as universidades devem preocupar-se não só com a capacitação e treinamento de seu corpo docente, mas também, de todo o pessoal da área administrativa e de apoio, especialmente a gerência, que alicerça o funcionamento da organização. São os



gestores os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe.

Neste sentido, destaca-se que o crescimento e sobrevivência de uma organização, num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, depende fortemente de novas competências e habilidades de seus recursos humanos. Sem discutir o mérito decisivo de que se deva ter, nestas instituições, um corpo docente de elevado nível, competente, capacitado e titulado nos padrões contemplados na legislação e nas exigências do mercado hoje muito competitivo, o presente estudo busca caracterizar as competências gerenciais dos gestores do quadro administrativo e de apoio das universidades particulares nos diferentes níveis hierárquicos, utilizando-se de pesquisa de campo.

Assim, conhecer as competências dos gestores administrativos e de apoio em organizações universitárias particulares, através do estudo de algumas instituições, é o tema central deste trabalho.

Três universidades particulares-comunitárias foram escolhidas como estudo desta tese, que utiliza multicasos, no sentido de fortalecer as análises realizadas.

## **1.2 Caracterização do Problema**

Ao longo de sua existência, as organizações têm se preocupado com o desempenho dos seus integrantes e que, de certa forma, determinam o seu desenvolvimento e crescimento, interferindo nos resultados que ela obtém. Esse fato é ainda mais acentuado em organizações de prestação de serviço, como é o caso das universidades.

Existe uma interdependência universidade-sociedade, ou seja, um princípio estratégico unificador que abriga as relações da universidade como agência produtora de conhecimento e a sociedade como consumidora desse conhecimento ordenado e produzido (ALMEIDA, 2000).

A universidade, além da missão de ensino, pesquisa e extensão, tem três grandes modos de ser. Ela é a universidade produtora de conhecimento que em seus laboratórios, procura saber o que acontece no mundo, na sociedade, na natureza e então trabalhar os dados e com isso construir fatos novos. Ela é também universidade formadora, ensina e forma os jovens e lhes dá as possibilidades de ler e escrever de uma maneira um pouco mais sofisticada do que aquela ensinada nos ciclos anteriores. Essa capacidade de ler e escrever compreende também uma certa capacidade de recuperar uma memória, de escrever uma história, de produzir uma cultura, enfim, de estabelecer as condições de vida social e se preparar para o exercício da cidadania.

Além disso, ela é uma universidade de extensão, onde estão todas aquelas atividades que a universidade exerce, formal ou informalmente, mas como centro de difusão cultural e de conhecimento, uma espécie de laboratório que a sociedade tem para testar experiências, para promover novas perspectivas, projetos, debates, para não ficar restrita aos locais de seu recinto.

Assim, para que a universidade exerça sua função junto à sociedade, é necessário que seus recursos humanos estejam capacitados e engajados com os objetivos da organização.

A questão que se apresenta é como levar o seu colaborador a ser mais capacitado, mais competente não só enquanto profissional, mas também enquanto pessoa, de modo que a sua produtividade seja positiva para a organização universitária.

A história das organizações leva a concluir que a par das aplicações em desenvolvimento tecnológico, ao longo dos últimos anos, um crescente investimento vem sendo aplicado na retenção e capacitação de pessoas e, cada vez mais, esta aplicação vem sendo feita em projetos que buscam aumentar a competência e, portanto, os resultados, porém também propicia desenvolvimento humano e qualidade de vida aos colaboradores.

A aferição dos resultados gerados em relação aos recursos aplicados nesta área é complexa, principalmente por se tratar de programas de longa duração e de resultados vinculados ao desempenho humano. Como os gestores podem estar preparados e contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores é uma questão de suma importância no mundo competitivo de nossos dias. As competências gerenciais necessárias para dar conta de uma nova gestão nas universidades precisam ser estudadas.

Assim, a pergunta que se apresenta e que norteará esta pesquisa é:  
**Quais as categorias essenciais que compõem as competências dos gestores administrativos e de apoio das organizações universitárias comunitárias?**

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos pretendidos com a presente pesquisa são os seguintes:

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Definir, através da investigação teórico-empírica, o perfil de competências gerenciais dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias comunitárias.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Formar um quadro teórico sobre as universidades no Brasil;
- Levantar as características do atual ambiente em que organizações universitárias estão inseridas;
- Discutir a administração, enfocando o gestor;

- Traçar um panorama histórico e evolutivo da administração de recursos humanos;
- Avaliar as competências dos gestores nas instituições pesquisadas.

O trabalho pretende concluir, através da análise de dados, propondo um perfil de competências dos gestores, capaz de contribuir para o gerenciamento e para o desenvolvimento humano nestas organizações.

#### **1.4 Justificativa da Escolha do Tema**

O desenvolvimento tecnológico vem fazendo com que as organizações empreendam uma verdadeira corrida para a tecnologia como uma estratégia de uso corrente nas suas unidades, considerando que isto é uma questão de sobrevivência.

Independente de seu porte, as organizações precisarão incorporar mudanças rápidas em seus produtos e serviços, aumentando suas aplicações em pesquisa e desenvolvimento. Um sistema de produção ortodoxo pode implicar em perdas progressivas de patamares competitivos, e como conseqüência de curto prazo, perda de oportunidades. A médio e longo prazo, vem criar um desequilíbrio estratégico-econômico-financeiro de seus negócios.

Mas a aplicação de uma mudança tecnológica nas organizações envolve mudança na cultura organizacional e, conseqüentemente, a implementação de uma eficaz política de recursos humanos que acompanhe estas mudanças, gerando resultados.

É importante ressaltar que os recursos aplicados não poderão ser destinados unicamente à tecnologia, mas também no preparo e desenvolvimento dos colaboradores a patamares compatíveis com a mudança tecnológica, e aí é que figurará a diferença na competitividade da organização.

A mudança e o desenvolvimento envolvem a quebra de paradigmas e a melhoria na capacitação dos recursos humanos. Para o atual nível de desenvolvimento tecnológico, cada vez mais, se faz necessário que as pessoas sejam capacitadas para desempenhar bem seu trabalho e contribuir para o crescimento da organização.

Uma organização, independente de sua dimensão ou área de atuação, se ergue sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer – seus colaboradores. As grandes idéias não se concretizam, os grandes empreendedores não se realizam, se não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio. O sucesso de qualquer empreendimento passa pelo desempenho de seus trabalhadores e, por isso, é muito importante manter um grupo de pessoas treinadas e altamente estimuladas, que se sintam reconhecidas, valorizadas e encontrem espaço e oportunidade de crescimento e realização pessoal dentro da estrutura à qual dedicam seu potencial e seu talento.

A necessidade de treinamento pode ser determinada através de avaliação de desempenho, da análise dos requisitos do trabalho, da análise organizacional e do levantamento das competências dos colaboradores.

O conceito de treinamento está passando por profundas reformulações, nas últimas décadas. A posição moderna é o entendimento de capacitação e desenvolvimento de pessoal, cujo objetivo é desenvolver o homem em sua totalidade, não só como profissional, mas também como pessoa e como cidadão. Não se obtém a produtividade do trabalhador apenas qualificando-o para as tarefas específicas do cargo, pois representam uma parcela mínima de sua potencialidade. A organização precisa qualificá-lo também como pessoa, para obter o rendimento de toda a sua potencialidade. Além disso, é na organização que as condições podem ser oportunizadas de modo que o colaborador possa aplicar os conhecimentos adquiridos.

Atualmente, o novo paradigma empresarial enfoca o ser humano, o indivíduo nas organizações. De acordo com SILVA (1998, p.49), as organizações:

...devem se conscientizar que só conseguirão se renovar e permanecer no mercado se investirem no desenvolvimento de todos os seus membros, introduzindo uma nova cultura baseada na aprendizagem contínua, que se processa através da criação e difusão de novos conhecimentos e de mudanças no conhecimento que já foi institucionalizado na organização, ou seja, suas estruturas, procedimentos, rotinas e processos.

O tema pesquisado reveste-se de importância em razão do momento em que vivem as instituições de ensino superior, onde há uma demanda crescente em busca de cursos de nível superior e um crescimento constante e exponencial de organizações desta natureza. O desempenho da organização universitária, o crescimento face ao contexto atual, e a qualidade dos serviços que presta à comunidade vai depender do desempenho de professores, colaboradores e gestores dos mais diferentes níveis, inclusive os da área administrativa e de apoio, que serve de alicerce às demais.

Assim, definir as competências necessárias de modo a auxiliar na decisão de escolha e seleção dos gestores de área administrativa e de apoio e na aplicação de recursos em treinamento e capacitação, e até, influenciar no planejamento estratégico, pode vir a ser um instrumento valioso no processo decisório para estas instituições.

O presente estudo pode ser compreendido como um momento de síntese e posterior análise, para reflexões realizadas no percurso da vida profissional da pesquisadora acerca da gestão e do desenvolvimento dos recursos humanos, nas instituições de ensino superior, inseridas no atual mercado competitivo. O interesse pelo tema surgiu em decorrência da experiência profissional adquirida, ao longo dos mais de 30 anos de trabalho, na área de RH - Recursos Humanos.

Atuando na área, seja como consultora ou como diretora de RH em instituição universitária, ou como docente e dirigente em diferentes áreas acadêmicas, a pesquisadora busca aqui compreender as competências dos gestores da área administrativa e de apoio das instituições de ensino superior, mais especificamente das PUCs – Pontifícias Universidades Católicas.

Neste sentido, objetiva-se, inicialmente, compreender melhor as dimensões do problema que se pretende analisar, a partir de uma revisão bibliográfica a respeito do tema. Pretende-se assim, sistematizar as reflexões dos vários pesquisadores que melhor discutem esta temática. Este complexo de referências permitirá construir idéias sobre como se têm estabelecido os vínculos que possibilitem uma análise e definição de competências dos gestores nas universidades, a partir de uma reconstrução histórica do tema e das variáveis envolvidas.

Serão utilizadas também fontes documentais, buscando obter aquelas informações que ainda não receberam organização e publicação.

Mas, na realidade, os dados mais significativos serão obtidos pela pesquisa de campo, que envolverá aplicação de questionários e entrevistas, com a presença da pesquisadora em cada uma das instituições pesquisadas.

## **1.5 A Organização da Tese**

Esta pesquisa iniciou-se com a elaboração do projeto, quando foi delineada sua trajetória, no sentido de se buscar a produção de um conhecimento até então inédito.

Assim, este trabalho possui várias fases, caracterizadas em capítulos que serão descritos a seguir.

No **capítulo um** encontra-se o tema de pesquisa, é apresentado o problema que será investigado, seus objetivos e sua justificativa bem como a relevância do estudo, abordando sua originalidade e seus limites.

No **capítulo dois**, é apresentada a fundamentação teórica, onde são demonstrados os principais estudos que sustentam os procedimentos metodológicos que serão adotados e as análises que serão envolvidas. Discorre-se sobre as

organizações universitárias, sua conceituação, características e objetivos, bem como sua razão de existir, contextualizando-as no cenário atual.

Em razão do tema do trabalho, discorre-se sobre o perfil do gestor na era da informação, seus atributos, competências, habilidades conhecimentos, valores e atitudes.

Na seqüência, é traçado um panorama histórico-evolutivo da administração de recursos humanos e do perfil do RH na última década.

Finalizando, é tratado e discutido o tema treinamento, (na sua mais ampla acepção), desenvolvimento e capacitação, pois a educação continuada do gestor é, na era do conhecimento, uma necessidade constante.

No **capítulo três**, são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos do trabalho e que serviram de alicerce para a construção da tese.

O **capítulo quatro** trata da apresentação dos resultados, fruto da pesquisa realizada. Neste capítulo é feita a análise e a discussão dos dados levantados junto à amostra pré-selecionada, ou seja, os gestores das organizações universitárias participantes da pesquisa.

No **capítulo cinco** são descritas as competências dos gestores da área administrativa e de apoio das instituições pesquisadas.

O **capítulo seis** apresenta as considerações finais, onde são explicitadas as principais recomendações e conclusões sobre os resultados da pesquisa.

Finaliza-se esta tese com o **capítulo sete**, onde é apresentada a bibliografia consultada e referenciada, que serviu de base para a sua elaboração.



## 1.6 Justificativa da Escolha das Instituições

A escolha de universidades particulares deu-se em razão do pressuposto de que estas instituições, para subsistirem por seus próprios recursos deveriam ser administradas de modo mais técnico e profissional.

As Pontifícias Universidades Católicas - PUCs, foram escolhidas por serem, dentre as universidades particulares-comunitárias, aquelas que tem uma orientação ética e religiosa bastante definida e que por existirem em vários estados do país, de norte a sul, poderiam retratar uma realidade mais ampla.

Através da Reitoria da PUC do Paraná, foi encaminhada uma consulta prévia às demais PUCs sobre a disponibilidade de ser realizada a pesquisa. Após obter esta confirmação, foram remetidas algumas questões básicas, para serem respondidas pelo primeiro responsável pela área a que estivesse vinculado o RH ou pelo próprio diretor ou gerente de RH. Este questionário teve como objetivo recolher algumas informações iniciais de modo a dar suporte ao prosseguimento da pesquisa.

Dentre as PUCs consultadas, obtivemos cinco respostas às questões prévias encaminhadas. A análise das respostas demonstrou que as instituições encontram-se em estágios bastante diferentes e díspares no que se refere à área de recursos humanos e programas de treinamento e capacitação de pessoal, bem como de análise e acompanhamento de competências gerenciais.

Assim a escolha das PUCs do Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul foi voluntária e proposital, em razão do estágio de desenvolvimento organizacional obtido pela análise prévia, que indicou estas três como as mais semelhantes. Mesmo assim, ainda foi notada uma diferença significativa entre as três instituições objeto de estudo.

O critério de inclusão no estudo considerou:

- investimentos em programas de treinamento/capacitação de pessoal;
- presença de programas de desenvolvimento gerencial;

- existência de exigências quanto a competências para cargos das áreas administrativas e de apoio, especialmente dos gestores;
- consciência da instituição sobre a importância de programas de capacitação e sua influência sobre a competência dos gestores, manifestada através do respondente.

Portanto, o levantamento prévio foi voltado para um diagnóstico que identificasse as instituições que atingiram um nível de auto-sustentação, dentro da classificação de Etzioni, coercitivo, utilitário, de bem comum e normativo, e que tenham caráter de negócio (ETIZIONI, 1976).

Mesmo existindo este caráter, não existe ainda, nas instituições estudadas, uma gestão por competência, que no modelo de organização burocrática pressupõe capacidade e competência gerencial, capaz de levar estas instituições a uma condição de estabilidade no mercado.

A amostra aleatória, por escolha voluntária ocorreu, portanto, com base no princípio do utilitarismo de Etzioni.

### **1.7 Originalidade, Ineditismo e Relevância do Tema**

A originalidade do tema da presente tese, passa pela discussão das competências dos gestores, mas muito mais pela amostra a ser pesquisada: gestores da área administrativa e de apoio de universidades comunitárias. Além disso, há ineditismo na proposta de padronização de um perfil de competências gerenciais essenciais nessas organizações.

O confronto das visões de alguns autores, que juntos formam o quadro teórico da tese e que serve de alicerce à parte prática deste estudo, também a torna inédita. O tema é original, pois se discute o assunto, no cenário atual – globalizado e tecnificado. Desta maneira, a abordagem do tema é relevante e atual, até porque, cabe à Universidade – através de seus mestrandos e doutorandos – buscar

alternativas para solucionar questões que surgem no cenário das organizações e da sociedade em geral.

### **1.8 Limites da Tese**

Os limites de que se envolve esta tese tem ligação com o fato de se tratar de um tema com fenômenos em formação e constante modificação, uma vez que os sujeitos da amostra estão em contínua aprendizagem e o ambiente global impõe novas competências ao seu perfil profissional.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa e serão utilizados dados documentais, constantes nas publicações obtidas junto às universidades pesquisadas. Além disso, será feita pesquisa teórica com o objetivo de encontrar os referenciais que possam servir como suporte para a pesquisa de campo, a qual será feita através de entrevistas estruturadas com os gestores das universidades pesquisadas.

Também, no que se refere à pesquisa e a generalidade dos resultados, impõe-se algumas considerações, para que não se tomem os pontos aqui levantados, como definitivos. A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso-multicaso. A maior limitação deste tipo de estudo refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Sendo assim, os resultados aqui levantados poderão ser generalizados, somente, para as organizações universitárias com características semelhantes às das organizações estudadas.

Outra possível limitação constitui-se na fidedignidade e comprometimento da amostra durante a coleta de dados, que no presente estudo, dar-se-á através de entrevistas estruturadas e semi-estruturadas. LAKATOS e MARCONI (1991), ressaltam que as limitações da entrevista podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador tiver bom-senso, uma vez que pode haver, por parte do informante, incompreensão do significado das perguntas da pesquisa, bem como, vieses provenientes de esquecimento.

No próximo capítulo será abordada a fundamentação teórica que dá suporte à tese, onde será discorrida a caracterização de universidades, seus objetivos, e cenário onde estão inseridas. Será ainda tratada a administração e algumas teorias relacionadas com o tema, chegando ao perfil do gestor na era da informação, bem como o panorama histórico-evolutivo da administração de recursos humanos.

### 1.9 Definição dos Principais Termos

Definição dos principais termos utilizados nesta tese:

1. **Competência:** - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dominadas por uma pessoa e que a leva a destacar-se em determinados contextos, por uma ação responsável, agregadora de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
2. **Gestor:** - termo utilizado para identificar administradores, gerentes, supervisores, chefes e todos os agentes que exercem papéis e desempenham funções de liderança, próprias da administração.
3. **Conhecimento:** utilizado para significar que há a compreensão de todas as dimensões da realidade, sendo capaz de captar e expressar esta totalidade de forma mais ampla e integral.
4. **Desenvolvimento Humano:** é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições de maior responsabilidade e complexidade, que tem como consequência a agregação de mais valor a ele próprio, à organização e ao meio onde vive.
5. **Liderança:** é a capacidade para catalizar os esforços grupais levando os colaboradores a atingirem os objetivos da organização, por meio de um clima motivador, com parcerias e crescimento da equipe. Capacidade de decisão e

de identificação de oportunidades, implementar soluções e resolver problemas de forma inovadora e adequada.

6. **Perfil:** conjunto de fatores ou itens indicadores de comportamentos, competências, habilidades e potenciais.
7. **Empreendedorismo:** habilidade de quem identifica novas oportunidades, propondo e implementando soluções inovadoras.
8. **Valores e Atitudes:** características adquiridas ao longo da vida, que influenciam o comportamento diante de uma situação e determinam a forma como o gestor conduz as decisões e os negócios nas organizações e servem de orientação para o seu trabalho.
9. **Aprendizagem:** é um processo de mudança cognitiva e/ou comportamental que se dá pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades, levando a pessoa a ficar mais preparada para suas atividades e para novas mudanças.
10. **Disseminador:** aquele que possui capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva, tendo ao mesmo tempo habilidade para ouvir, compreender e argumentar, facilitando a interação entre as partes, captando e disseminando informações de modo adequado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo traz o referencial teórico que alicerça esta tese. São enfatizados aspectos relacionados às organizações universitárias, o cenário atual, administração, perfil do gestor, recursos humanos e desenvolvimento humano – aprendizagem e treinamento.

### **2.1 Organizações Universitárias**

A universidade é uma organização e como tal caracteriza-se como um agrupamento de indivíduos, submetidos a regras e a uma estrutura de posições que definem as relações entre eles, com vistas a atingir certos objetivos (VAHL, 1991). Para uma melhor compreensão do tema e seu contexto, será discorrido sobre as características, os objetivos e o sentido das organizações universitárias.

#### **2.1.1 Conceituação, Características e Objetivos das Organizações Universitárias**

As universidades são organizações geradoras de resultados que lhe conferem legitimidade. Ela possui uma racionalidade burocrática, e apresenta as características próprias do modelo burocrático, tais como, os canais de comunicação, as relações formais de autoridade, as estruturas hierárquicas, processo de tomada de decisões, metas, sistemas, regulamentos e processos rotineiros para a execução das tarefas.

Também podem ser consideradas organizações burocráticas complexas pela diversidade de funções, pela complexidade e objetivos, pela variedade de tarefas e pela alta qualificação de seus profissionais (TREVIZAN, 1989).

A universidade, mesmo apresentando muitas características da organização burocrática, manifesta-se nela várias peculiaridades que a diferenciam

das demais organizações. As atividades de uma universidade são caracterizadas por complexidades e desafios, e estão sujeitas a muitas tensões internas e pressões externas (VAHL, 1991).

Esta caracterização torna a universidade uma organização única, que convive com vários mundos. Estes mundos compreendem: (a) a burocracia com a existência de hierarquias, manuais de procedimentos e assuntos conexos; (b) uma comunidade de acadêmicos, na qual os professores se agrupam em faculdades, escolas e departamentos que tendem a relacionar-se sobre bases mais igualitárias e menos rígidas do que numa burocracia tradicional; (c) um microcosmo político caracterizado pela existência de forças ideológicas e grupos de poder interno, que defendem posições e que às vezes expressam-se através de grupos de estudantes, de professores ou de empregados da universidade (VALLE, 1986).

Ao se trabalhar com a natureza burocrática das universidades, constata-se uma organização em que tanto se encontram características profissionais como burocráticas (MINTZBERG, 1979). A integração de subunidades autônomas requer uma estrutura burocrática. As universidades incluem tipicamente uma comunidade acadêmica descentralizada, embora também burocrática, ao lado de uma comunidade não-acadêmica tipicamente burocratizada.

As universidades empregam especialistas devidamente treinados e doutrinados, profissionais para o núcleo operacional, e a eles dá considerável controle sobre seu próprio trabalho. A existência de valores profissionais que guiam, motivam e controlam os membros de uma organização é que torna possível este auto governo (MINTZBERG, 1979).

As organizações universitárias possuem características próprias: as decisões se caracterizam por sua natureza política; a organização é dotada de uma estrutura fragmentada e descentralizada com as decisões diluídas em órgãos colegiados; há consideráveis dificuldades de mensuração dos produtos que resultam da ação organizacional; e, a organização não dispõe de padrões de performance e compromissos com os resultados. Dentre as características que distinguem a universidade das demais organizações BALDRIDGE (1982) destaca as seguintes:

ambigüidade de objetivos; público reativo; tecnologia problemática; profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

A missão da universidade, como de todas as demais instituições humanas, é a de participar na realização do projeto civilizatório. À universidade cabe o papel de formar pensamentos superiores que colaborem nessa missão: fazer um mundo melhor e mais belo, por meio das técnicas, ciências, artes, letras e filosofia e, a criação do saber tecnológico através da engenharia, direito, medicina e outras. O futuro da universidade está em retomar o compromisso básico permanente e ajustá-lo à luta do homem para construir, ou tentar construir utopias (BUARQUE, 1994).

No tocante aos clientes, a universidade é considerada uma organização de "processamento de pessoas" (ALPERSTEDT, 2000). Os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos da universidade. A universidade recebe os alunos com necessidades diversas, atua sobre eles e os devolve à sociedade. Estes clientes também atuam sobre a organização universitária, pois exigem, e freqüentemente conseguem, participar do processo decisório (BALDRIDGE, 1982).

Por ser a universidade uma instituição complexa, ou talvez, uma agregação de instituições informalmente reunidas que realiza um conjunto de serviços educacionais, de pesquisa, de consulta entre outros, KERR (apud ALMEIDA, 2000) refere-se a multidiversidade para denominar a universidade atual.

Considerando a natureza de seus clientes, a universidade necessita estabelecer, obrigatoriamente, uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo do que a forma de governo e o processo decisório das demais organizações. TREVIZAN (1989), afirma que em todas as organizações, decisão e governo são partes de um mesmo processo, mas em universidades este é um fenômeno mais complexo. A autora continua: "Em uma universidade, governar envolve decisões a respeito dos objetivos básicos de sua missão. Governar é tomar decisões que versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à maneira como obter maiores recursos e como melhor aproveitá-los".



Os profissionais de uma universidade não se adequam aos padrões normalmente utilizados em outros tipos de organizações. O corpo docente das universidades possui responsabilidades pela transmissão de conhecimentos, pela criação em suas áreas de interesse e pelo seu próprio aprofundamento e aperfeiçoamento constantes (BALDRIDGE,1982).

Os objetivos da universidade contemporânea, segundo ROMERO (1988), são os seguintes:

- investigação, que consiste na geração e divulgação de conhecimentos, questionando ou revalidando certezas consagradas, além de trazer idéias novas;
- ensino, numa perspectiva ampliada, a educação, compreendendo a formação dos indivíduos, através dos meios adequados, para que os mesmos possam realizar-se e contribuir para o progresso da sociedade; e
- prestação de serviços e a extensão, através da integração participativa no meio em que se insere, através da identificação, interpretação e resolução dos seus problemas.

Para ser moderna, a universidade deve ser um instrumento de subversão da tradicional hierarquia da técnica que define a racionalidade econômica, que por sua vez define os objetivos sociais e abandona os valores éticos. Subversão para uma nova hierarquia em que primeiro definem-se os princípios éticos, depois se definem os objetivos sociais, em função dos quais é estabelecida a racionalidade econômica, para só depois se determinarem os critérios de seleção das técnicas que devem ser empregadas (BUARQUE, 1994).

Assim é preciso que a universidade seja muito mais moderna, que modernize o próprio conceito de modernidade e lidere as reformas que o país e o mundo exigem. O futuro da universidade está em criticar a modernidade técnica, definida com base nos meios utilizados, e ajudar a sociedade a definir e construir uma ética, fundada nos objetivos sociais.

Hoje, a universidade é a instituição que se identifica como o lugar privilegiado do saber e poderoso fator de desenvolvimento da cultura intelectual, da ciência e da tecnologia. Constitui-se na instituição de importância vital na aplicação do saber aos problemas da sociedade e no desenvolvimento de novas tecnologias, sempre a serviço da sociedade e da nação. É uma instituição que interage através de suas próprias especificidades, por conta de sua atuação especializada em relação às ciências e à tecnologia, atuando de acordo com os desafios do seu meio social (UNOESC, 1991). No mundo atual, não há nação que possa prescindir da instituição universitária.

Se esta é a missão da universidade, ainda maior caráter social tem dentre as universidades particulares, as que são classificadas como comunitárias, as quais são predominantemente confessionais. As universidades comunitárias possuem um caráter social que é praticamente público devido à natureza e o alcance de seu papel na sociedade (TRAMONTIN E BRAGA, 1988).

Uma universidade comunitária é, portanto uma instituição particular, pois a iniciativa de sua criação é privada e não é o Estado seu mantenedor. Apresenta uma "especial dimensão pública" (TRAMONTIN E BRAGA, 1988). As mantenedoras dessas instituições não estão subordinadas a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social e seus bens não são propriedade de particulares, não são transmitidos por herança. Tem uma profunda vinculação com a região ou a população onde está inserida. Há uma rotatividade nos seus cargos de direção, e o controle e a participação no poder está com amplos seguimentos da sociedade civil, através de organizações mais representativas.

Estas organizações podem ser ou não confessionais. A sua marca não está na sua forma jurídica, nem no atestado de filantropia dado pelo Estado em razão de não ter finalidade lucrativa. "O conceito público aplicado às universidades comunitárias não é jurídico e sim sociológico" (TRAMONTIN E BRAGA, 1988).

O autor inclui em uma listagem que apresenta das universidades comunitárias (1988, p. 19), as Pontifícias Universidades Católicas, como as que mais se aproximam do conceito de comunitárias.

### **2.1.2 Sentido da Universidade**

De todas as mudanças que hoje ocorrem no mundo, nenhuma talvez incomode mais a comunidade universitária do que a descoberta, nos últimos anos, de que ela está isolada do povo. Tem interesses diferentes, e mesmo conflitantes, daqueles da maioria da população de seus países. E isso não apenas nos países em desenvolvimento. Nestes, ao longo de muitas décadas a luta da universidade se identificou com os interesses do povo: pela soberania, pelo desenvolvimento científico e tecnológico, pela democracia e liberdade política (BUARQUE, 1994).

É sabido que no atual contexto sócio-econômico em que vive o homem, muitas mudanças ocorreram em termos históricos e repercutiram em transformações na forma de vida e nas concepções de mundo e de sociedade.

A nova universidade, para enfrentar os novos problemas, tem de ter consciência plena e renovar-se de forma a ajustar seu trabalho às exigências da ruptura com a crença na utopia obsoleta, e sua substituição por novos objetivos civilizatórios (BUARQUE, 1994).

A universidade terá de reorientar sua participação no sentido de que o objetivo social, em vez de ampliar o consumo, deva ser a construção de uma sociedade com crescente disponibilidade de tempo livre e com o uso deste tempo para as atividades de enriquecimento cultural. SCHAFF (1995, p.100) afirma:

O homem é sempre um indivíduo social, isto é, que sua ligação com a sociedade se expressa tanto na gênese de seu sistema de valores e das relações normativas aceitas como em suas atitudes no sentido das disposições de ação, nos estereótipos que dominam seu pensamento etc. simplificando, o indivíduo é uma formação histórica ou, dito de outro modo, é um produto das relações sociais.

O próprio conceito de homem procurado pela sociedade moderna representa uma pessoa capaz de solucionar os problemas. Pode-se dizer que o valor do ser humano está na sua criatividade e na habilidade que possui para alterar, em seu benefício, as circunstâncias incômodas que lhe são apresentadas. Todavia essa habilidade em criar soluções aos problemas tem base no corporativismo, palavra essa que representa a chave para a sobrevivência do grupo, além do que contribui para o aumento da motivação de cada pessoa.

Destaca PIRES (1997 p. 38): “(...) o caminho a ser percorrido é quase sempre tortuoso, movediço e, em momentos de crise, necessita-se de maior flexibilidade, agilidade, leveza e poder de decisão”.

Trata-se de uma busca pela orientação dos fatos, dos acontecimentos, mecanismos que possam servir de alicerce para a reestruturação da sociedade, afinal os desencontros da política neoliberalista promovem uma série de tecnologias fundamentais ao homem, mas que lhe são renegadas pelas questões econômicas do mundo contemporâneo. Justamente esse é o esperado grito que a sociedade populista almeja – um ensino de qualidade, onde todos tenham os mesmos direitos e sejam vistos com suas habilidades e diferenças.

Cabe à universidade situar-se como elemento de busca e definição de uma nova modernidade, que não mantenha sua sociedade onde está, que evite os erros do leste europeu e que não tente imitar os países desenvolvidos. Que, em vez de imitar uma modernidade que se mostra arcaica, avance ainda mais na direção de um futuro além do próprio primeiro mundo (BUARQUE, 1994).

A missão da universidade é expressar-lhe a filosofia, é definir-lhe o negócio, conforme afirma DRUCKER (1996). Assim a missão da universidade seja ela estatal ou não estatal, deve dizer o que ela faz, para quem faz e em que medida ela é exclusiva nesse fazer. Deve ser algo que resulta da própria vocação, a universidade em sua ambiência. Os valores esposados pela instituição deverão informar todo esse processo, através de princípios adotados. E as estratégias devem ser os meios alternativos para se atingir objetivos e metas.

Nesse contexto as instituições de ensino superior deveriam estar preparadas para esse novo século que se iniciou carregado de mudanças e de novos anseios. As inovações tecnológicas e estruturais, as rupturas nas tradições, nas formas de expressão e nas relações humanas, a globalização e a competitividade, são aspectos que levam as instituições de ensino a viver um dualismo: a formação integral, do homem para a vida; e a formação técnica e especializada, do homem para o trabalho.

O grande acúmulo de informações, seguido do enorme potencial de armazenamento, caracteriza as organizações em geral e também as universitárias. Embora esse conhecimento não seja produzido necessariamente pela universidade, é dela que se originam os técnicos e pesquisadores que integram as instituições que estão no mercado produzindo ciência e tecnologia.

Nesse sentido, a educação universitária assume papel fundamental na formação do homem, pois por meio dela o indivíduo tem acesso livre ao conhecimento que lhe permite compreender todo o processo de mudanças, avanços e progressos do mundo atual.

No entanto, a universidade não pode deixar de lado seu compromisso com a formação humanística, uma vez que esta é a missão universitária por excelência, conforme ressalta ALMEIDA (2000). Desenvolver a reflexão crítica, a autonomia de pensamento, uma educação para a cidadania, para a liberdade, significa instrumentalizar os estudantes com as diversas ferramentas da razão para que possam agir, cientes das suas responsabilidades, ultrapassando os unilateralismos do senso comum.

Entretanto, a globalização da economia exige da sociedade um esforço para se adaptar à nova realidade mundial, o que requer novas estratégias e pessoas altamente qualificadas, requisitos estes que as universidades nem sempre são capazes de possuir, ocasionando assim competitividade e por fim exclusão social.

Mediante tal situação a universidade, no sentido de existência, abriga relação entre o saber e a sua aplicabilidade, oportunizando formação adequada,

onde o aprender seja sinônimo de interação entre o sujeito e o objeto de pesquisa, onde haja mobilização para a construção do saber, através das práticas que são desencadeadas. SAVIANI (1984, p. 26) salienta:

O desconhecido só se define por confronto com o conhecido, isto é, se não se domina o já conhecido, não é possível se detectar o ainda não conhecido, a fim de incorporá-lo, mediante a pesquisa, ao domínio do já conhecido; o desconhecido não pode ser definido em termos individuais mas em termos sociais, isto é, trata-se daquilo que a sociedade e, no limite, a humanidade em seu conjunto desconhece.

Com base em uma visão ampla do ensino, da pesquisa e das atividades de extensão, a universidade poderá representar um sistema de promoção da autonomia, de modo a fazer do conhecimento sua ferramenta de trabalho, de onde parte e onde irá chegar, onde o aprender torne-se um processo significativo. Segundo BEHRENS (1996, p.26):

A sociedade mundial já deflagrou o movimento que se respalda na revolução tecnológica provocada pelo avanço da informática, da robótica e das telecomunicações. No momento, urge que as Universidades co-participem com a comunidade de uma atitude que se coadune com a modernidade. Aponta-se a necessidade de proporcionar incentivo à transformação.

As necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das instituições de ensino superior e as novas tendências são os elementos primordiais para o início de um processo de mudança e de reestruturação dessas instituições estrategicamente voltadas para o futuro.

Trata-se de redefinir o verdadeiro papel da universidade diante da conjuntura tecnológica e globalizada na qual o homem faz parte e precisa interagir, ou seja, são desafios que precisam ser assumidos para que se possa fortalecer o ensino. Há nas Universidades um clima de mobilidade, conforme destaca SAVIANI (1984, p.45) quando comenta:

(...) a universidade poderá contribuir para o desenvolvimento nacional e regional: formando educadores (especialistas e/ou professores) capazes de

difundir criticamente verdades já descobertas, elaborar o senso comum e elevar o nível cultural das massas de modo a fazer desaparecer a diferença entre cultura moderna e cultura popular.

Ao mesmo tempo em que a universidade representa “conhecimento”, a pesquisa floresce, a fim de desencadear uma proposta de articulação com o desconhecido e de extensão do mesmo. Certamente esse será o desafio maior, visto a falta de incentivos que a educação recebe e as pressões políticas que sofre. Segundo DEMO (1994, p.140):

Diante de tamanhos desafios, a sociedade procura na universidade a sinalização dos rumos, o sensoriamento das tendências, o faro das oportunidades. A instituição que mais próxima está da produção científica e tecnológica assume, cada vez mais, a condição de lugar privilegiado para discutir e fazer o futuro.

Talvez esse momento que vive a universidade seja ímpar em todo o seu contexto histórico, pelo simples fato de que a crise, pela qual vem sofrendo, é uma situação visível e representa a realidade da população em oposição ao conhecimento, isso porque as condições básicas de sobrevivência são insuficientes.

A educação, como um todo, precisa ser valorizada, vista como completa e universal, como força motriz de uma nova sociedade, sentido maior do ser humano e das relações que concretiza. Entretanto não se vê na educação uma fonte de renda ou uma forma de retorno em bens financeiros. Além do mais, existe o entendimento de que um povo dotado de cultura pode ser um perigo para os interesses das pessoas que mantêm o poder.

O que jamais se poderá negar é que a força do conhecimento sempre determinou as grandes transições da humanidade e a cada dia o mundo amanhece diferente, sendo que tudo que deve ser feito exige técnica, conhecimento e muito esforço.

Segundo AUGÉ (1994, p. 37): “O mundo da supermodernidade não tem as dimensões exatas daquele no qual pensamos viver, pois se vive num mundo que ainda não aprendemos olhar. Temos que reaprender a pensar o espaço.”

O autor ressalta ainda que a necessidade de se fazer o homem pensar é essencial e este precisa dar-se conta da importância que as suas ações e o seu conhecimento possui para o desenvolvimento da sociedade e para a evolução cultural da humanidade, o que não pode ocorrer é esperar que as “coisas” se transformem sem que cada um faça a sua parte.

A própria democracia exige que o indivíduo assuma uma postura crítica diante dos acontecimentos, das transformações e desafios que surgem no contexto social. As decisões decorrentes serão o resultado de uma escolha, de um posicionamento particular de cada pessoa, o qual deverá ser interpretado e refletido no contexto da coletividade, acentuando o verdadeiro sentido do ato de produzir o conhecimento e utilizá-lo para construir uma nova sociedade.

## **2.2 Cenário Atual em que as Universidades estão Inseridas**

O cenário competitivo das organizações vem apresentando profundas mudanças nas últimas décadas. Fortes tendências e fatores tecnológicos estão redirecionando as estratégias das organizações, sendo as mais marcantes a taxa crescente de mudança e inovação tecnológica, a chamada *era da informação*, a globalização e a crescente intensidade e importância do conhecimento (BETTIS e HITT, 1995).

Estas mudanças trazem um forte impacto psicológico e sociológico, pois obrigam as organizações a pensarem novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho, eficiência e produtividade. TAPSCOTT (1995) discute o nascimento de uma nova era com uma nova economia, uma nova política, uma nova organização e novos indivíduos, com a globalização e a tecnologia da informação transformando a economia em processos digitais e inteligência em rede.



A Tecnologia da Informação pode ser definida como uma convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas (YONG, 1992).

Na verdade, é a Tecnologia da Informação que proporciona a infraestrutura para as várias atividades produtivas e comunicativas vitais para as organizações, possibilitando mudanças fundamentais na forma como o trabalho se processa. Dentre as mais fundamentais encontram-se aquelas atividades intensivas em informação, uma vez que são elas que apoiam as decisões e exercem influência sobre o comportamento das pessoas, tornando-se um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes (OLIVEIRA, 1996).

Já a globalização sintetiza uma realidade dinâmica, de múltiplas dimensões e implicações políticas, econômicas, sociais e culturais. O impacto dos avanços tecnológicos; a velocidade dos fluxos de capitais e tecnologias; a importância da competitividade, no sentido mais amplo como condição para uma inserção internacional benéfica dos países; o surgimento ou consolidação de novos e importantes atores mundiais do ponto de vista econômico e social; todos esses são apenas alguns exemplos de dimensões importantes da globalização (GIDDENS, 1991).

A Globalização afeta não apenas processos históricos nacionais ou regionais, mas a própria vida diária dos agentes que fazem parte de uma sociedade. Um cenário como este, apresenta impactos nas questões sociais e econômicas pela qual vive a sociedade, exigindo, conseqüentemente, a emergência de novos padrões de comportamento dos indivíduos que dela fazem parte. Buscar compreender este contexto, no âmbito organizacional é, talvez, o primeiro passo em direção à identificação do perfil profissional necessário a atuar em ambientes que têm especial contribuição no crescimento e desenvolvimento da sociedade em geral, ou seja, as organizações universitárias.

A administração das organizações em pleno século XXI independente de sua área de atuação, está em uma conjuntura muito diferente daquela de 100 anos atrás. Numa economia globalizada as organizações devem ser competitivas, mais do que apenas eficientes. A eficiência tornou-se um dos ingredientes da competitividade (MAXIMIANO, 2000).

Ainda que suscitando questionamentos e críticas sobre essa nova ordem mundial, é de conhecimento geral que a globalização abriu novas oportunidades para algumas nações em desenvolvimento que entraram no jogo global. Entretanto, cabe ressaltar que certamente estas nações tiveram que alterar seus modos de vida para alcançar os benefícios da globalização.

A globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Significa também aumento da competição para quase todo o tipo de organização. As fronteiras nacionais estão se tornando cada vez mais insignificantes na definição das fronteiras dos negócios. Os avanços na tecnologia da comunicação e as reduções às barreiras comerciais entre nações contribuíram para a criação de uma aldeia verdadeiramente global.

Com relação aos mercados, recursos e influências ambientais externas, todo elemento da organização universitária, independentemente do grupo de gestão a que pertença, é co-responsável pela análise das possíveis conseqüências que terão sobre a sua atividade (ALMEIDA, 2000). Esta postura se justifica porque todo cidadão vinculado a uma universidade é um cidadão do mundo, e toda a ameaça ou oportunidade do mundo exterior irá afetá-lo como profissional e cidadão.

As questões decisivas para as organizações, deste novo século, administrarem são: as de pessoal, tecnologia, globalização e liderança (ROBBINS, 2002). São elas que determinam como as organizações irão competir e sobreviver, sendo que as universidades serão ainda mais cobradas, haja vista que ainda não praticam o que ensinam nos seus cursos de gerência e administração, demonstrando uma prática elevada de grosseiro burocratismo e ranço patrimonialista (ALMEIDA, 2000).

A defasagem entre o progresso tecnológico e o progresso humano é amplamente reconhecida nos sentimentos de perplexidade, inadequação, alienação e despersonalização do homem contemporâneo. Viver hoje é um desafio intelectual e emocional constante para todos, dentro da ambigüidade e incerteza das mudanças velozes e contínuas (MOSCOVICI, 1998). Neste contexto, a pergunta que se coloca é como acompanhar as mudanças aprendendo novos conhecimentos, antecipando o necessário e se ajustando a elas. Hoje é preciso “aprender a apreender”, e não apenas repetir conhecimentos, formas e modelos de outrem. Utilizar melhor os recursos pessoais, potencialidades e competências, confiando nas próprias habilidades, aproveitando forças e fraquezas, é o desafio que vem mobilizando pessoas e organizações.

As organizações universitárias precisam canalizar recursos, e o vêm fazendo, para ensinar as pessoas à “aprender a apreender”. Não basta ensinar conteúdos, mesmo que válidos e importantes. O desempenho humano esperado pelo mundo competitivo de hoje envolve competências pessoais e interpessoais, para que as potencialidades se desenvolvam e gerem resultados. A dimensão humana transcende os estreitos limites da avançada tecnologia e também pode e deve desenvolver-se.

A teoria organizacional deixa, sistematicamente, de distinguir entre a racionalidade substantiva e a instrumental, tanto quanto entre o significado substantivo e o significado formal da organização, e é desprovida de clara compreensão do papel desempenhado pela interação simbólica nas relações interpessoais em geral, apoiando-se numa visão mecanomórfica da atividade humana (RAMOS, 1983). Resgatar a razão substantiva das organizações e a sua interrelação com o ser humano torna-se urgente neste novo mundo de negócios onde a pessoa é decisiva nas relações produtivas e no sucesso da organização.

A mudança tecnológica e social vem acontecendo num ritmo acelerado e por vezes imprevisível. Não é possível analisar com exatidão qual será o futuro do ambiente para as organizações universitárias, mas é possível traçar alguns cenários e em todos eles entende-se como essencial a presença do homem. Portanto, para as organizações fazerem frente a uma mudança tão rápida e imprevisível, elas

devem desenvolver flexibilidade e capacidade para enfrentar problemas novos. Estas características são próprias das pessoas, dos recursos humanos, com que conta a organização.

Estas demandas remontam, conseqüentemente, a necessidades de novas formas de organização do trabalho, orientadas para novas aprendizagens, para lidar com a complexidade, gerando um alto grau de incerteza. Diante da instável realidade atual, toda teoria pregressa das organizações chega ao esgotamento, o que nos põe diante de uma profunda quebra de paradigma: mais que classificarmos os ambientes como instáveis ou turbulentos, precisamos passar a assumir a idéia de que neles só é capaz de sobreviver uma organização também instável, ou turbulenta (BAUER,1999).

FREITAS (2001, p. 290) vai além quando já aborda uma preocupação com a forma de atuação dos profissionais dentro dessa nova ordem quando cita que:

As reestruturações das organizações, ocorridas na primeira metade dos anos 90, geraram um tipo organizacional altamente diferenciado, não apenas em novas tecnologias, mas também em relação à flexibilidade de processos e competências administrativas. Houve, ainda, uma ruptura em relação aos padrões profissionais anteriormente consagrados e que orientavam a formação e a qualificação profissional, uma vez que as empresas são cada vez mais desafiadas a apresentar respostas criativas e performances espetaculares.

Torna-se relevante enfatizar que as organizações e estudiosos da ciência da administração repensam conceitos, paradigmas e novas formas de gestão. Deixam de lado o estilo tradicional de administrar para adotar um estilo de gestão que utiliza o conhecimento e a informação como os principais insumos de seu trabalho na organização, como forma de se alcançar um alto nível de inovação.

Estratégias são desenvolvidas para que as organizações, por meio de seus colaboradores, se tornem capazes de não só sobreviverem na luta selvagem dos mercados, mas, sobretudo, buscarem um diferencial, por meio da qualidade e talentos.

Assim sendo, o problema do desenvolvimento e crescimento da organização centra-se na questão do desenvolvimento e do desempenho humano: terá sucesso e perenidade a organização que contar com os recursos humanos cuja competência esteja a seu serviço. E volta a questão: como desenvolver nas pessoas a competência, flexibilidade e adaptabilidade necessárias para a organização da era do conhecimento; como desenvolver estas pessoas para que se encaminhem a um estado permanente de felicidade e plenitude; que estratégias utilizar para que seja possível a gestão do desenvolvimento humano e como este entendimento está sendo aplicado nas organizações.

### **2.3 Teorias da Administração**

Em geral, os modelos de gestão se articulam em torno de alguns conceitos-chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais. O quadro a seguir apresenta, de forma sintética, algumas teorias que alicerçaram o pensamento administrativo moderno.

Quadro 1 - Teorias do Pensamento Administrativo Moderno.

<b>HUMANÍSTICA</b>	A teoria das relações humanas é freqüentemente usada como expressão para descrever o modo como os gestores interagem com seus subordinados. Quando a administração dos subordinados estimula um trabalho maior e melhor, a organização tem relações humanas eficazes; quando a satisfação e a eficiência se deterioram, diz-se que suas relações humanas são ineficazes (STONER e FREEMAN, 1999). O gestor deve utilizar generalizações interdisciplinares para orientar-se quanto às decisões a tomar, estudar os papéis sociais que o empregado desempenha na organização, desenvolver a função de comunicação, de liderança e da motivação, desenvolver o trabalho em equipe, lembrar que a organização é um sistema social e, por fim, desenvolver habilidades de relações humanas (CHIAVENATO, 2000).
<b>COMPORTAMENTAL</b>	Os teóricos da ciência comportamental dedicaram-se à pesquisa objetiva do comportamento humano nas organizações. À medida que teoria das relações humanas começou a não dar conta das situações, surgiu a ciência do comportamento organizacional (ROBBINS, 2002). Aqui o gestor é mais consciente, entende que não existem duas pessoas exatamente iguais, e ajusta suas tentativas de influenciar os trabalhadores de acordo com as necessidades individuais de cada um (STONER e FREEMAN, 1999).
<b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	Surgiu como um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações. Geralmente a DO está relacionado com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança (CHIAVENATO, 2000).
<b>ENFOQUE SISTÊMICO</b>	O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema. Sistema é um todo complexo ou organizado, é um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo. A idéia de sistema – elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos, é a essência do enfoque sistêmico. A idéia é simples, mas de grande influência na formação intelectual do gestor do mundo moderno (MAXIMIANO, 2000). O enfoque sistêmico oferece ao gestor uma visão integrada das organizações e do processo administrativo, é uma ferramenta para organizar sistemas que produzam resultados.

Quadro elaborado a partir dos autores acima citados.

## 2.4 Panorama Histórico-Evolutivo da Administração de Recursos Humanos

As origens do que hoje chamamos de “recursos humanos” remontam à Revolução Industrial, época marcada por dois grandes fenômenos. O primeiro refere-se à organização social e econômica que se constituiu em torno de indústrias têxteis no final do século XIX. O segundo caracteriza-se pelo debate gerado em torno da crítica ao modelo econômico-industrial que se tornava predominante (BOOG, 2002).

O Quadro seguinte sintetiza os principais acontecimentos mundiais desse período, do final do século XIX a I Guerra Mundial.

Quadro 2 - Principais acontecimentos mundiais do final do século XIX a I Guerra Mundial

Condições Sócio-Econômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fortalecimento do modelo da Revolução Industrial</li> <li>- predomínio de organizações manufatureiras</li> <li>- estruturação das cidades</li> <li>- mão-de-obra abundante, luta pela sobrevivência</li> <li>primeiras leis para a regulação do trabalho</li> <li>surgimento de sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produção semi-artesanal e centralizada na manufatura</li> <li>- centralização do trabalho nas fábricas</li> <li>-subcontratação da mão-de-obra</li> <li>- início da profissionalização da administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de pessoas não sistematizada</li> <li>- concepção e execução do trabalho descentralizado</li> <li>- remuneração por peças</li> <li>- controle e gestão de pessoas exercidas pelo capataz</li> </ul>

Fonte: BOOG (2002, p.65).

Os fatores econômicos e sociais que marcaram esse período são, de fato, os primeiros a esclarecer o aparecimento da área de Recursos Humanos como uma atividade mais central e de maior importância nas organizações.

Além de contratar e manter pessoas qualificadas nas organizações é preciso também encorajar a criatividade, a atenção da qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e desencorajar comportamentos como negligência, falta de cooperação, absenteísmo e redução do ritmo de trabalho.

O conceito de administração de recursos humanos é recente, sendo um ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalho no contexto da organização e sua

produtividade. É, pois, a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

A administração de recursos humanos é o conjunto de estratégias e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes (MILLIONI, 2002).

A rigor, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização. Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional (FLEURY et al, 2002). É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas, e, quando este conceito é orientado corretamente, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

#### **2.4.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil**

A Administração de Recursos Humanos só existe quando se identifica a existência de uma base industrial sólida. O século XX se inicia com cerca de 80% da população brasileira habitando o campo. Em 1907, pouco menos de 150.000 trabalhadores ocupavam os estabelecimentos industriais, sendo uma média de 50% no Estado de São Paulo e a maioria na Capital. Esse número dá a idéia do fraco poder do proletariado, numa economia essencialmente agrícola. Porém, pode-se dizer que esse período conheceu notável efervescência trabalhista, com a



significativa contribuição que deram os europeus, dotados de elevado grau de conscientização política, que se fixaram principalmente em São Paulo e sul do país (GIL, 1994).

Neste contexto, houve a demonstração da força sindical, contando com significativo número de operários e eclosão de movimentos grevistas. Só em São Paulo ocorreram 28 greves gerais em 1907 e 1917, sendo que esta última serviu para alertar os empresários e o poder público, sobre a urgência da aplicação de medidas adequadas à proteção dos trabalhadores (BOOG, 2000).

A legislação trabalhista só vem a partir de 1930 com o governo de Getúlio Vargas, que promove amplas intervenções, tanto nas medidas de proteção social quanto no processo de organização das associações operárias (GIL, 1994).

Cria-se o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e no ano seguinte o Departamento Nacional do Trabalho, com objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho.

Após a instalação do Estado Novo, em 1937, a Constituição proibiu as greves. Em 1940 foi criado o imposto sindical, dando força econômica aos sindicatos e por fim, em 1943 surge a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, a Carteira de Trabalho, a regulamentação de horário de trabalho, direito a férias, comissões mistas de conciliação, trabalho do menor, etc. Como um dos objetivos do Estado Novo era eliminar os conflitos entre trabalhadores e empregadores, vários níveis de jurisdição foram criados no sentido de evitar as negociações coletivas (BOOG, 2002).

As organizações tiveram que se preparar, surgem então as seções de pessoal, com a figura do Chefe de Pessoal, contratado para cuidar de rotinas trabalhistas, cuidando basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, sem se preocupar com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar social, mas sim com papéis e procedimentos legais. Pode-se dizer que a administração de pessoal nesse período era de natureza legal, disciplinar, punitiva e paternalista.

Como reflexo do modelo trabalhista implantado no Brasil se teve, na época, ausência de um modelo de Administração de Recursos Humanos. A evolução da legislação trabalhista e a intervenção do Governo Vargas na criação do modelo sindical, demonstra que o modelo criado tentava atender às necessidades da época: o objetivo era eliminar o conflito entre trabalhadores e empregadores, nos vários níveis de jurisdição, controlando-o. Justamente foi este enfoque dado pelo Governo Vargas, que na prática criou a ilusão da não existência de conflito entre capital e trabalho, que lhe era inerente. Tal situação deu origem a um sindicato completamente diferente, desvirtuado do modelo concebido, não tendo então sido criado um sindicato com condições de reivindicar, negociar. Em não sendo, trouxe reflexos nas relações de trabalho, e no caso do RH, uma distorção muito grande.

Por isto, e quem sabe fundamentado neste contexto, se faz necessário hoje um novo modelo de RH. Não se tem a cultura da negociação, não se tem os trabalhadores como verdadeiros parceiros. Este novo enfoque na gestão de RH, valorizando as pessoas, considerando-as como seres individualizados inseridos na era do conhecimento e numa estrutura globalizada, leva a se ter que pensar em transformações nas relações de trabalho.

Este contexto político da época e que se perpetuou por muitos anos, resulta em que no final da década de 1970, o Brasil ainda não havia entrado na gestão de recursos humanos, permanecendo as empresas com o tradicional departamento de pessoal, legalista e burocrático.

Mesmo com a instalação de empresas multinacionais que trouxeram novos modelos de gestão de recursos humanos, a situação ainda persistia.

A expectativa que as organizações tem sobre o papel do gestor, querendo que tenham uma cultura de negociadores, sendo responsáveis e participativos nas decisões, não é facilmente obtido, face este contexto histórico.

Quadro 3 - Situação das organizações no Brasil da II Gerra Mundial até os anos 80

Condições sócio-econômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- instalação de multinacionais no país</li> <li>- realização de grandes obras civis e da infra-estrutura</li> <li>- crescimento da empresa privada nacional</li> <li>- intensificação da urbanização</li> <li>- fortalecimento dos sindicatos</li> <li>- dificuldades no desenvolvimento econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão taylorista/fordista</li> <li>- importação de tecnologias, inclusive de tecnologia administrativa</li> <li>- desenvolvimento de grandes burocracias estatais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Pessoal voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista</li> <li>- surgimento de experiências isoladas em recursos humanos, derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalaram no Brasil, especialmente nos anos pós-Jucelino Kubistcheck</li> </ul>

Fonte: BOOG (2002, p.75).

As mudanças que ocorrem nas organizações, no mundo produtivo e a globalização passam a exigir a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Mas são as inovações tecnológicas que contribuem decisivamente para as alterações na forma de gerenciamento de pessoas. Com o avanço da informática, muitas funções passam a ser realizada por máquinas, inclusive alguma das atividades gerenciais podem ser substituídas, a ponto de ser comum e elegante um executivo operando um microcomputador. E a isso se acrescenta a difusão de novas teorias e técnicas gerenciais: a gestão participativa, o planejamento estratégico, os círculos de controle de qualidade e a qualidade total. O profissional de recursos humanos passou a ser mais desafiado, são requeridas novas habilidades, como saber negociar, ter conhecimentos teóricos e domínio de técnicas gerenciais (ULRICH, 1998).

A década de 80 foi marcada pela recessão e como conseqüência, o desemprego. As atividades de RH também foram seriamente afetadas. Muitas organizações desativaram setores de RH, sobretudo os de treinamento e desenvolvimento, em razão do contexto político e econômico que se instalava.

O início da década de 90 trouxe otimismo para a população, quando da implantação de medidas econômicas que buscaram o controle da inflação. Mas resultou em imposição de pesados sacrifícios à população e os níveis de emprego e salário baixaram sensivelmente. O número de empresas em processos de

concordata e falência aumentou significativamente, levando as organizações a adotarem novas estratégias. A primeira é a dispensa de pessoal, seguida do enxugamento de seus organogramas, com diminuição de níveis hierárquicos e terceirização.

Pode-se dizer que essa crise sem precedentes apresenta um aspecto positivo, pois levou os empresários a refletirem sobre a costumeira expectativa de que o Estado deveria tomar medidas de proteção, o que não foi possível acontecer neste momento (GIL, 1994, p. 19).

BOOG (2002), sintetiza no quadro abaixo a situação das organizações no Brasil, a partir dos anos 90.

Quadro 4 - Situação das Organizações no Brasil a partir de 1990

Condições sócio-econômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- abertura da economia</li> <li>- privatizações</li> <li>- reestruturações</li> <li>- aumento de desemprego</li> <li>- enfraquecimento dos sindicatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestruturação produtiva</li> <li>- mudanças organizacionais</li> <li>- mudanças na composição do capital</li> <li>-implantação de programas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discurso sobre administração estratégica de RH em oposição a práticas que ainda remontam ao Departamento de Pessoal</li> </ul>

Fonte: BOOG (2002, p.79).

### 2.4.2 O Perfil do RH na Última Década

As múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “gestão estratégica de pessoas” (BOOG, 2002).

Por força da situação econômica do país e mudanças ocorridas nas organizações a nível mundial, os profissionais de RH apresentam, ao final da década de 90 um perfil bem diferente.

A moderna administração é bem menos rígida. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados. Inovação é palavra bem recebida. Trabalhar sem chefe é realidade. O fato é que, no Brasil o RH veio primeiro como imposição para atender a exigências legais, de forma semelhante ao que aconteceu nos países mais desenvolvidos, dos quais mimetizamos a função e as práticas de RH.

GIL (1994, p. 27) descreve a seguir uma lista de exemplos e experiências realizadas em organizações da década de 90, que refletem um rompimento com tradicionais cânones administrativos:

a) Administração de RH entregue a funcionários. As decisões mais importantes são tomadas por um colegiado;

b) Presidente da empresa sem secretária própria e escritório literalmente sem porta;

c) Operadores que escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrer a superior;

d) Grupos autônomos de operários que trabalham sem chefe e respondem pela quantidade e qualidade dos produtos;

e) Avaliação de desempenho invertida, na qual os empregados apontam dificuldades de seus superiores;

f) Criação de Fundo de Excelência de serviços, constituído por percentagem retirada de cada novo negócio e distribuído aos empregados das áreas de apoio;

g) Candidatos a emprego submetidos à avaliação de desempenho de 360º, entrevistados por chefes, colegas e subordinados;

h) Planos e metas traçados pela direção, ficando os subordinados a prestar contas apenas dos resultados.

A área de Recursos Humanos das organizações começa a ser cobrada de forma diferente. O seu grau de envolvimento na estratégia da organização, suas responsabilidades e capacitação para atender a grandes pressões do mercado levam a transformações substanciais em suas práticas.

O contexto de transformação e flexibilização produtiva evidencia a necessidade de se buscar na realidade, políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas até então vigente o que leva ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas.

No mundo da informação, da eletrônica, da intangibilidade e da competitividade exacerbada, o comportamento humano perderia espaço e relevância, conforme o entendimento de alguns segmentos. Mas o que se vê, ao contrário disso, é que os negócios mais próximos desses são aqueles que se tornam mais dependentes do comportamento humano. Quanto mais as organizações se concentram no chamado ativo intangível como marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano.

Incorporar as melhores pessoas e motivá-las a superar a concorrência será o desafio central dos anos que vêm pela frente. As organizações estão, atualmente, gerenciando forças de trabalho em processo de mudança e criando ambientes de trabalho que harmonizem a lucratividade com as demandas de uma nova geração de trabalhadores, que têm a cabeça muito mais aberta. As organizações não podem mais se limitar saber recrutar, manter e treinar seus funcionários, mas devem conseguir estimular seu potencial criativo.

Assim, o gestor deve assumir seu lugar sendo o responsável por controlar os empregados e conseguir os resultados esperados (BOOG, 2002). É desse movimento que se origina a expressão *descentralização* da gestão de Recursos Humanos, que começa a ser entendida como uma atividade que deveria estar parcialmente na função de RH, por um lado, mas também na atuação do dia-a-dia de cada gestor.

Os gestores das organizações estão atentos e reconhecem que nenhuma transformação é possível antes de profunda observação em seu pessoal. Quaisquer que sejam suas estruturas e estratégias de negócios, as organizações estão entendendo que é o desempenho de seus recursos humanos que pode fazer a diferença entre o sucesso e fracasso. Assim como a organização e a natureza têm mudado, as pessoas também mudaram.

Com maior ênfase em tecnologia, qualidade e serviço, estão passando rapidamente de uma força de trabalho “mecanizada” para uma “intelectualizada”. Consistência não é mais o principal. Tal mudança requer que as pessoas aceitem valores, se comportem de forma diferente, aprendam novas habilidades e competências e se arrisquem com mais freqüência.

Em um mundo que tem sido chamado de pós-moderno, as organizações “burocráticas” e “tayloristas” perdem cada vez mais espaço. Começam a se destacar, então, as maneiras criativas que franceses, italianos, asiáticos encontraram para vencer os desafios desta nova aldeia global, pois tempos pós-modernos exigem organizações pós-modernas (MORGAN, 1996).

Nessas organizações os funcionários seriam controlados pelos seus gestores de forma menos autoritária, formariam grupos e coletividades que se autocontrolariam e o trabalho lhes exigiria múltiplas habilidades (CLEGG, 1990).

Atualmente, no contexto dessas transformações, observa-se que a gestão de recursos humanos passa a ter por foco o conceito de competência. O ambiente organizacional torna-se favorável à introdução da gestão por competência, onde a gestão do capital humano passa a ter grande importância. Obtenção, retenção e desenvolvimento de recursos humanos precisam ser redesenhados e transformados. Devem operar de forma estratégica e integrada, tendo por base as competências necessárias para a organização. Assim, o recrutamento, seleção e a remuneração começam a basear-se no desempenho individual em vez de se estabelecer políticas gerais para todas as organizações.

O modelo de ULRICH (1998) para o setor de recursos humanos resume esta tendência, destacando quatro papéis fundamentais na área: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico.

Os programas de qualidade exigem que a atenção se volte para os indivíduos, uma vez que estes passam a ser responsáveis pela inovação e pela satisfação do cliente, fatores-chave para a sobrevivência das organizações.

O legado que os profissionais estão recebendo das gerações passadas, sob o ponto de vista de conquista de espaço na hierarquia, não mais deve preocupá-los, porque essa etapa já foi vencida. O foco está cada vez mais centrado na promoção de ambientes criativos, saudáveis e desafiadores, com práticas de remuneração modernas.

A geração de hoje terá de ser muito mais hábil, mais globalizada, mais informatizada e mais conectada com o mundo exterior para fazer frente à competitividade cada vez maior imposta pelo contexto social e econômico globalizado.

## **2.5 Administração e o Gestor**

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana (CHIAVENATO, 2000). Nos encontramos em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa da administração é a de fazer as coisas com as pessoas, de maneira eficiente e eficaz.

O ato de administrar é tão antigo quanto a história da evolução da humanidade. Para cada evolução alcançada, a administração também evoluiu em conjunto. Todo o progresso da sociedade sempre foi acompanhado de algum crescimento no âmbito da administração. É mister, portanto, a necessidade de se tentar compreender do que trata essa ciência e, principalmente, qual o perfil das pessoas que nela atuam.



Muitos conceitos têm sido atribuídos à Administração, porque existem muitas formas de interpretar o processo de administrar. Etimologicamente, a origem da palavra vem do latim *administratio*, que, na língua portuguesa significa *gestão de negócios públicos ou particulares*. No mundo das organizações, no entanto, este conceito se modifica conforme relação estabelecida entre espaço, tempo e cultura da sociedade (CHIAVENATO, 2000).

De forma sistematizada, a administração já existe desde o início do século XX, quando do surgimento das primeiras escolas do pensamento administrativo. Nesta época já havia uma preocupação natural em compreender a importância da administração e, conseqüentemente, do gestor na vida das organizações.

Para BERNARDES & MARCONDES (2001, p.16), “administração é a aplicação de técnicas com o fim de estabelecer metas e operacionalizar o seu atingimento pelos participantes das organizações a fim de que obtenham resultados e satisfaçam as suas próprias necessidades e as de seus clientes”.

A administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar é inerente a qualquer situação em que existam pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. Pode-se dizer que administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIAMO, 2000).

Já os estudos sobre perfil do gestor têm suas origens nas várias escolas do pensamento administrativo. Entender quem é o gestor da atualidade requer, portanto, um resgate histórico sobre o que tem sido essa função desde as suas primeiras ações identificadas como tal até os dias atuais.

Antes, porém, torna-se relevante observar que a noção de gestor remonta a muito mais tempo, sendo, inclusive, uma das atividades mais antigas de que se tem notícia, desde a existência da humanidade. Mas ela está intimamente ligada à evolução das organizações e também foi evoluindo, enquanto função essencial nas mesmas, no decorrer dos tempos.

Cabe salientar que, para efeito deste trabalho, o termo gestor é utilizado para identificar administradores, gerentes, supervisores, chefes, executivos e todos os agentes das organizações universitárias que exercem papéis e desempenham funções próprias da administração. A pesquisa se desenvolverá com os Gestores Administrativos e de Apoio das instituições estudadas. Foram excluídos os gestores que administram áreas de ensino, como coordenadores de curso, chefes de departamento, decanos, etc.

Na visão de BERNARDES (1988, p. 28), os gestores “sempre existiram, porém com características diferentes ao longo da história, mudando na proporção em que as organizações se alteravam”.

Consultando a definição de SANDRONI (2001), tem-se gestor como pessoa que administra uma organização ou setor desta, assumindo a responsabilidade por seu funcionamento e eficiência.

Existe, também, uma visão mais generalista que considera como gestor todas as pessoas que tomam decisões de administração, ou seja, as pessoas que administram sistemas de recursos e objetivos (MAXIMIANO 2000).

Acredita-se que um dos primeiros gestores que utilizou práticas de administração foi Moisés que, não tendo condições de controlar uma grande multidão, delegou a algumas pessoas a tarefa de comandar pequenos grupos. Segundo DRUCKER (1992, p.7), “Nos primórdios da história da administração, definia-se o gestor como alguém responsável pelo trabalho de terceiros”, distinguindo-o, assim, da função de proprietário.

Entretanto, foi em decorrência do gigantismo das novas fábricas criadas na Revolução Industrial da segunda metade do século XIX que surgiram os gestores como hoje são conhecidos, na forma de profissionais hábeis, destinados a suprir as deficiências dos proprietários nas áreas de planejamento, operação e controle da produção (BERNARDES & MARCONDES, 2001).

As definições do perfil do gestor foram sendo alteradas e se diversificando, ao longo do tempo, conforme suas necessidades de satisfazer a realidades organizacionais cada vez mais específicas e complexas. Gestor é todo aquele que executa tarefas próprias da administração, desfrutando de poder sobre terceiros (DRUCKER, 1992).

Em uma visão mais ampla, gestores são indivíduos que supervisionam as atividades dos outros, isto é, têm pessoas reportando-se a elas. Apesar do fato de ocuparem cargos com títulos diferentes e trabalharem em organizações que fazem coisas muito diferentes, esses indivíduos tem algo em comum, são responsáveis pelo desempenho das atividades de seus subordinados (ROBBINS, 2002).

BERNARDES & MARCONDES (2001, p.15), em uma definição bastante esclarecedora dizem que os gestores são especialistas em organização, cujo sucesso depende de conhecimentos específicos dos processos físicos que ocorrem nas organizações e, principalmente das habilidades e experiências em gerenciar pessoas. O gestor pode ser entendido como aquele que faz as coisas acontecerem, consegue resultados, e ainda, que transforma idéias novas ou inovadoras em operações reais. São pessoas responsáveis pelas quatro principais funções da administração: planejamento, organização, liderança e controle.

Segundo DRUCKER (1998), o trabalho do gestor envolve cinco atividades básicas.

- A primeira refere-se à fixação dos objetivos. O gestor não só os determina, como também traça metas para alcançá-los, e comunica às pessoas envolvidas para que possam lhe ajudar a concretizá-los.
- A segunda atividade do gestor está ligada à organização. Ele analisa as atividades, decisões e relações necessárias e classifica-as segundo uma divisão de trabalho, formando assim a estrutura organizacional e determinando quem vai executar o quê.

- A terceira compreende a motivação e comunicação. Na realidade ele forma uma equipe e utiliza o seu relacionamento, como uma forma de manter as pessoas responsáveis pelo trabalho.
- A quarta atividade envolve a mensuração ou avaliação. Ela serve de parâmetro para analisar se o que foi determinado está sendo cumprido por cada funcionário.
- Finalmente, o gestor forma pessoas, inclusive ele mesmo.

Para o presente estudo, esta última atividade é uma das mais importantes, pois se acredita ser dever dos gestores, proporcionar condições de desenvolvimento humano no contexto das organizações.

Na sociedade do conhecimento o trabalho executor assume uma nova dimensão. O conhecimento do trabalhador esteja ele voltado para serviços ou para o próprio conhecimento, é considerado um produto que possui valor social e econômico (ALMEIDA, 2000).

Como pode ser percebido, há uma preocupação, não tão recente, em definir o papel e o âmbito de atuação do gestor e que são várias as definições. No entanto, observa-se que, longe de se contradizerem, tais definições se complementam. Todas essas visões têm em si parcelas de verdade.

### **2.5.1 O Perfil do Gestor na Era da Informação**

Há algumas décadas, as organizações atuavam em um ambiente organizacional considerado estável, comparado ao da realidade atual. Tal ambiente permitia que o gestor se mantivesse dentro de parâmetros constantes de atuação em termos de, por exemplo, poder de decisão baseado na hierarquia e modelos de gestão baseados na autoridade, dentre outros aspectos.

Hoje os gestores precisam de melhor preparo. As universidades têm um papel fundamental na formação dos gestores, sobretudo porque são responsáveis

pelo embasamento teórico necessário para a capacitação desses profissionais, e devem atuar como facilitadoras do processo (DRUCKER, 1996). Agora, vale lembrar que o papel das instituições de ensino é fornecer uma visão global, mas de forma não tão abrangente, sobre várias áreas da Administração. O fim de um curso de graduação, por si só, não garante o sucesso de um profissional. Muito pelo contrário, é o início de uma longa caminhada, que tem como pressuposto básico a educação continuada. Afinal, as organizações estão procurando profissionais cada vez mais especializados, que possuam uma visão generalista e sejam capazes de conectar fatos e acontecimentos em várias áreas e ajudá-las na consecução dos seus objetivos.

FLEURY (1996) afirma que as Universidades têm reagido às críticas à formação dos Administradores, com várias estratégias:

- Revendo a estrutura curricular, introduzindo um enfoque macro, global, integrando diferentes áreas de conhecimento;
- Revendo metodologias didáticas, deixando de lado os estudos de caso teórico, e procurando analisar vivências práticas envolvendo a comunidade;
- Internacionalizando programas, promovendo parcerias com instituições estrangeiras, para dar oportunidade aos alunos de conhecerem outras culturas, de vivenciarem outras realidades;
- Oferecendo programas fechados para organizações.

Assim, na economia atual, as organizações universitárias, além de se preocuparem com a concorrência, estão atentas, sobretudo, em expandir os novos mercados ou criar novas demandas, gerando, conseqüentemente, a necessidade de se desenvolver perfis gerenciais preparados para essa realidade. Assim, as organizações, ao longo dos últimos anos, trazem ao centro dos seus debates, questões relativas ao perfil de profissional que desponta neste novo cenário. O perfil do gestor passa a ser delineado a partir dos conteúdos advindos dessa nova configuração sócio-econômica. Uma vez que é o gestor o responsável direto pelas

ações dos subordinados, cabe a ele se adequar à nova realidade organizacional que é ter funcionários competentes e comprometidos com os objetivos das organizações. ROBBINS (2002), destaca que são os gestores comprometidos com os objetivos da organização que entendem e prevêm o comportamento das pessoas nas organizações.

Em que pese a importância desses fatos, não foi possível observar e/ou reconhecer um processo totalmente científico capaz de garantir a seleção de um ser humano que caiba na justa medida dos perfis ideais para os papéis profissionais exigidos para os gestores. Todavia, não se pode deixar de destacar que as avaliações psicológicas feitas em processos seletivos, onde psicólogos aplicam métodos e técnicas psicológicas pesquisadas e padronizadas, com validade científica reconhecida, levam uma descrição muito real do perfil do avaliando.

Por outro lado, entende-se que é possível refletir sobre um perfil que possa, talvez, acompanhar esta conjuntura, estabelecendo-se um paralelo entre as atuais e futuras práticas organizacionais alinhadas às exigências profissionais para atender a essa realidade.

O ambiente organizacional atual, cada vez mais complexo, impõe aos profissionais a necessidade de lidar, continuamente, com os desafios de desenvolver suas atribuições em um quadro que se mostra rapidamente mutante e imprevisível. Passa a ser cada vez mais relevante, no mundo das organizações, a capacidade intelectual e o potencial de adaptação das pessoas que nela atuam. Como se observa, a realidade organizacional, ao se colocar cada vez mais exigente quanto à formação integral do indivíduo que dela faz parte, já sinaliza a necessidade de ter pessoas capazes de lidar com o imprevisível, o descontínuo, o irracional e o singular. O gestor competente precisa estar sensível à diversidade de desafios e aprender a trabalhar com muitos tipos diferentes de pessoas (STONER e FREMAN, 1999). De fato, o que se tem observado é que as organizações líderes da economia global serão aquelas que aprenderem a utilizar os talentos de seus melhores empregados, independente da diversidade.

A maioria dos esforços dos gestores está voltada para o controle de uma das quatro áreas: finanças, operações, informações e comportamento humano, Esta última é considerada a mais relevante para o presente estudo. Os gestores realizam metas mediante o trabalho de outras pessoas e dependem dessas pessoas para alcançarem metas. Devem prestar contas dos resultados, ou a falta de resultados de sua equipe. Para garantir que os colaboradores estejam executando suas funções tal como deles se espera, os gestores recorrem a uma gama extensa de dispositivos de controle de comportamento (ROBBINS, 2002).

Quase unânimes, os modelos contemporâneos de gestão universitária exigem dos profissionais, e neste caso, dos gestores, além dos conhecimentos técnicos e gerenciais tradicionais, um novo acervo de atributos que possa melhor constituir uma visão estratégica do negócio. Os aspectos comportamentais também ganham relevância, na medida em que estes passam a serem vistos como elementos de uma cadeia de geração de valor, autônomo, mas integrados aos demais processos da organização.

Fixada em um conceito medieval de formação, a organização universitária ainda não tratou de adaptar seu processo de formação à dinâmica de como o conhecimento evolui no presente e, certamente, evoluirá no futuro próximo (BUARQUE, 1994). A universidade deveria ser o ponto de partida da revolução na administração das organizações, entretanto continua prisioneira de métodos, resistindo em romper com estas amarras.

O aumento de tamanho e da complexidade das organizações universitárias chama a atenção para a importância de se ter estruturas administrativas que proporcionem a necessária coordenação e direção das atividades.

Assim, conforme BARNARD (apud MAXIMIANO, 2000), nesse novo século o essencial do trabalho do gestor abrange três responsabilidades principais:

- Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal;
- Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes;
- Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação do pessoal operacional com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

O novo ambiente de trabalho é cada vez mais caracterizado por colaboradores que assumem cargas e horários de trabalhos maiores, dispõem de menos recursos para trabalhar, enfrentam mais ambigüidade no dia-a-dia e menor segurança no emprego.

Neste contexto, as organizações universitárias exigem do gestor, uma multiquificação que o possibilite desenvolver o poder de tomar decisões e de auto-organizar-se para a realidade das constantes mudanças e imprevisibilidades. Assim, como qualquer outro profissional, terá que possuir atributos, construídos a partir da articulação de vários saberes, oriundos de múltiplos espaços. Ou seja, da escola, das empresas ou do círculo de suas diversas relações sociais.

Entende-se que uma ampla base educacional, aliada a um conjunto de experiências adquiridas ao longo da vida profissional, proporciona estas condições. Segundo PIRES (2001, p.41)

Hoje, com as novas exigências do mercado e a situação atual do mundo do trabalho, a tendência no desenvolvimento dos atributos do profissional é pró-ativa, ou seja, o profissional não espera mais da organização o investimento em seu desenvolvimento. Independente das organizações, o profissional atual cada vez mais planeja e investe nele mesmo, na busca de um nível de empregabilidade suficiente, mudando totalmente o perfil da mão-de-obra.



O papel do gestor é o de agente de mudanças. O gestor está, ao mesmo tempo, na extremidade passiva e ativa. Assim, ele precisa tanto se ajustar à mudança como também ser o catalisador dela em sua organização.

Dado o exposto, denota-se salientar que uma grande contribuição sobre o entendimento do papel dos gestores foi dada pelos estudos de Henry Mintzberg, o qual questionou a idéias de Fayol, onde os gestores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam, que, segundo o autor, dizem respeito ao processo administrativo. Para MINTZBERG (1973), os gestores têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo.

MINTZBERG (1973), desenvolveu uma tese de doutoramento intitulada “O Gestor em atuação – determinando suas atividades, papéis e programas pela observação estruturada”. A partir desse estudo, Mintzberg identificou os “papéis no trabalho” desempenhados pelo gestor. Estes são apresentados na figura 1:

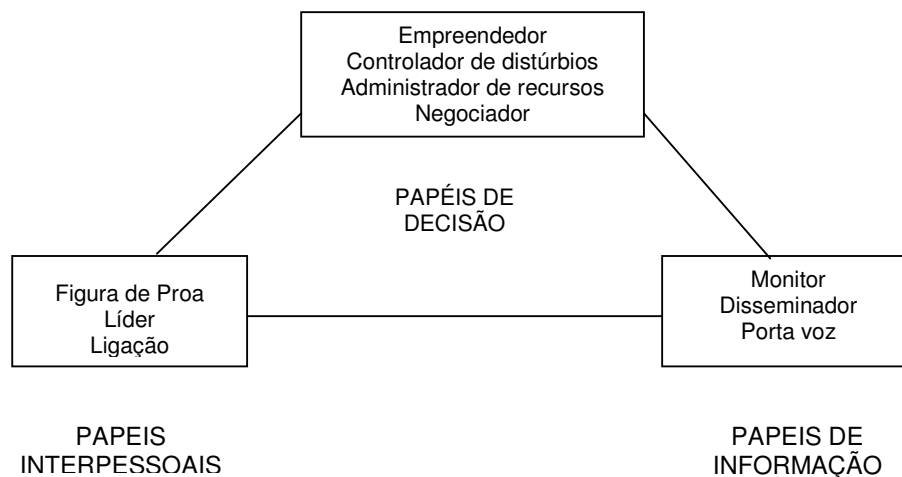


Figura 1 - Papéis Gerenciais segundo Mintzberg

Fonte: MAXIMIANO, (2000, p.64)

- Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização. Todos os gestores necessitam cumprir obrigações de caráter cerimonial e simbólico. São três os papéis interpessoais: figura de proa, em que o gestor se coloca como um

representante da organização no que se refere aos princípios, missão, objetivos; líder, em que o gestor permeia todas as atividades, motiva os funcionários e trata do processo comportamental da equipe; de ligação em que o gestor se envolve no tratamento com pessoas de fora da organização de modo regular, para alcance dos objetivos organizacionais.

- Os papéis informacionais estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, dentro e fora das organizações, e vice-versa. O autor afirma que são três, os papéis informacionais que o gestor deve desempenhar: monitor, em que o gestor acompanha ativamente o ambiente para obter informações que sejam relevantes para o desempenho da organização; disseminador, em que as informações importantes, colhidas do ambiente, são transmitidas às pessoas da organização de forma adequada; porta-voz, onde a transmissão de informação é feita de dentro para o meio ambiente da organização.
  
- Por fim, papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Na visão de Mintzberg são quatro os papéis de decisão desempenhados quando os gestores tomam decisões: *entrepreneur*, em que o gestor procura por oportunidades que a organização possa se valer e toma ação para isto; controlador de distúrbios em que o gestor resolve conflitos internos ou externos à organização; gestor de recursos, em que o gestor determina como os recursos (dinheiro, equipamentos, instalações e recursos) serão distribuídos entre as várias áreas da organização; negociador, em que o gestor se ocupa em operar acordos e contratos no melhor interesse da organização, por causa das informações e autoridade necessárias para tal.

Segundo MAXIMIANO (2000), os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

- Primeiro, existem três aspectos básicos no trabalho de qualquer gestor: decisões, relações humanas e processamento de informações.
- Segundo, o trabalho dos gestores varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da organização, conjuntura econômica e outros fatores. Provavelmente, a personalidade e os valores do gestor influenciam a maneira como ele trabalha.
- Terceiro, o trabalho do gestor não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções do processo administrativo diluem-se e se combinam com o desempenho dos papéis, especialmente com os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões.

## **2.5.2 Grupos de Atributos do Perfil do Gestor**

Atualmente, desenham-se teoricamente, evolutivamente, os traços do novo perfil profissional do gestor. É imprescindível que se pense em um conjunto de ocupações que podem ser consolidadas a partir de atributos que envolvem competências e habilidades, conhecimentos, valores e atitudes.

### **2.5.2.1 Competências e Habilidades**

As competências e habilidades integram o primeiro grupo de qualidades ou atributos do perfil do Gestor e pode ser definido como sendo as aptidões e capacidade propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais (ECHEVESTE et al, 1998).

Existem três tipos básicos de habilidades essenciais para o gestor: a habilidade técnica, a conceitual e a humana. A habilidade técnica é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização; a habilidade humana é a capacidades de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las, como indivíduos ou como membros de grupos e a habilidade conceitual é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, enxergando-a como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo (KATZ apud STONER e FREEMAN, 1999).

Competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas dominam melhor do que outras, e que as faz se destacar em determinados contextos (LEBOYER, 1997). Trata-se de atributos que provêm de várias áreas, tanto do conhecimento científico, quanto das relações profissionais e sociais. Cabe ressaltar que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca quanto pelo fato de que ao desempenhá-los, os gestores escolhem o que fazer e a maneira de fazer.

No atual cenário de imprevisibilidade os gestores devem dimensionar adequadamente o tempo, bem como coordenar adequadamente o trabalho em equipe, ser um resolvidor de problemas, com capacidade de decidir baseado em informações, desenvolvendo visão estratégica da organização, voltando-se para os resultados (SILVA, 1999). Para tanto, esse profissional deve ter um bom relacionamento interpessoal com seus empregados, desenvolver a capacidade de liderança, atuando com um estilo situacional, delegar autoridade e responsabilidade aos seus funcionários, de modo que eles possam gerenciar seu próprio trabalho; saber negociar e administrar os conflitos com clientes internos e oportunidades de ajudar as pessoas a desenvolverem a capacidade de correlacionar fatos com repercussões para a organização.

Na opinião de MEYER JR. e MURPHY (2000) certas habilidades são necessárias aos gestores universitários frente aos desafios da atualidade, conforme descreve:

- visão de futuro: é fundamental ter uma visão clara de direção e do futuro que se pretende conseguir;
- disposição para mudanças: torna-se imperativo para o gestor universitário antecipar-se às mudanças, adequando sua administração a uma nova realidade;
- domínio e uso da tecnologia: necessária ao administrador conhecer e dominar novas tecnologias, de modo a tirar vantagem delas para o desempenho da organização;
- visão estratégica: esta habilidade permite ao gestor construir o futuro da organização com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna existente procurando identificar novas oportunidades;
- capacidade de decisão: um dos problemas centrais da administração é a decisão, sendo assim, cabe ao gestor desenvolver habilidade de selecionar informações e criar bases mais racionais de decisão, agilizando o processo decisório;
- empreendedorismo: a mudança para um futuro mais promissor implica na coragem de assumir riscos e desafios ;
- empowerment: capacidade de delegar competências, decisão e ação transferindo responsabilidades e evitando a centralização;
- gerenciar informações: um dos pontos críticos para o gestor é a análise e monitoramento de fatores dos ambientes externos e internos mais relevantes ao funcionamento da organização. Administrar é saber utilizar informações privilegiadas;
- participação: a participação nas discussões e decisões é importante para que as pessoas sejam comprometidas com as mudanças e a gestão.

Entretanto, cabe ressaltar que as competências e habilidades precisam ser demonstradas na prática, pois o gestor, além de ser bom precisa demonstrar que é bom nas ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido. A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para o capital intelectual, uma vez que a riqueza das organizações e das nações depende da disponibilização do conhecimento e das habilidades das pessoas. O domínio de determinadas competências faz com que os profissionais e organizações façam a diferença no mercado.

Conceitos novos foram introduzidos em alta velocidade, novos comportamentos passaram a ser cobrados das posições de gerências e a própria área de recursos humanos teve sua atuação renovada. Neste cenário de mudanças radicais, nada é mais necessário que referenciais que balizem o comportamento, atualizem os conhecimentos e transmitam experiências.

### **2.5.2.2 Conhecimentos**

A aquisição de conhecimentos é feita através de um processo educacional, onde cada indivíduo aprende através de estímulos e sensações, relações de causa e efeito entre fenômenos, com o intuito de desenvolver o seu intelecto. Geralmente a universidade é o principal agente de difusão do conhecimento, pois ele evoluiu ao longo do tempo e essa evolução depende de como se processa essa relação entre sujeito e objeto – ativa ou passiva. Como grupo integrante do perfil do gestor, verifica-se que o conhecimento inclui todas as técnicas e informações que esse profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado do seu trabalho.

Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades (MAXIMIANO, 2000). Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que é capaz de interpretar.

O conhecimento, como parte integrante do perfil do gestor, é definido como um conjunto de informações, como o saber que o indivíduo deve possuir de forma a atender às exigências do mercado (ECHEVESTE et al 1998). Já para MORAN (1994, p.23) o termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma mais ampla e integral.

O gestor vê o conhecimento como um meio para chegar aos fins do desempenho organizacional (DRUCKER, 1993). Entretanto, o conhecimento, por si só, não garante o seu sucesso. Desta forma, vale destacar que no atual ambiente, turbulento e incerto, o gestor deve possuir alguns atributos ligados ao conhecimento. Um aspecto importante, sobretudo nesse ambiente, é o conhecimento sobre assuntos econômicos e financeiros, aspectos legais e relações empresariais.

Para isso, deve ficar atento sobre o que se passa no mundo dos negócios, principalmente quando se tratar de fatores ligados à mudança na política econômica do país, como também saber o que se passa no mercado internacional, como a abertura provocada pela globalização. Estar em sintonia com o mercado pode auxiliá-lo a descobrir novos clientes, fornecedores e até ajudar na formulação de estratégias para a organização.

Considerando também que organizações universitárias vivem num mundo onde a informação é uma força poderosa, o gestor deve ser um provedor dessas informações e utilizá-las como um recurso útil para o seu trabalho.

Para isso, deve estar voltado para a inovação. Entretanto, em nenhum momento da sua atividade profissional, o gestor deve menosprezar as técnicas de administração adquiridas ao longo de sua formação. Vale destacar que um dos aspectos mais importantes na atualidade e que tem instigado pesquisadores, é o conhecimento sobre o comportamento humano. Como os gestores buscam resultados com e através de pessoas, torna-se relevante conhecê-las e desenvolver o seu potencial para o sucesso organizacional.

### 2.5.2.3 Valores e Atitudes

O terceiro componente ou grupo de atributos do perfil do gestor é composto pelos valores e atitudes, que são as características referentes à predisposição dos indivíduos, à sua postura e maneira de agir (ECHEVESTE et al, 1998).

As atitudes não são o mesmo que valores, mas os dois estão interrelacionados. As atitudes podem ser entendidas como uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios (ROBBINS, 2002).

As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as ‘molduras’ valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional (MAXIMIANO, 2000). De acordo com ALVES (1997, p. 10):

Valores são as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Brotam do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, experiências, aprendizagens, convivências, educação familiar) e servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades.

Vale salientar que os valores e as atitudes interferem diretamente na forma como o gestor gerencia um setor ou toda uma organização, pois envolvem aspectos da situação do trabalho. Um grupo capaz, com atributos de valores e atitudes, possui aspectos importantes que ajudam o gestor a desenvolver as suas habilidades e seus conhecimentos. A sua postura no desempenho das atividades depende de um quadro de referência condizente com uma conduta desejada, fortalecendo, assim, o seu papel no ambiente empresarial.

Para efeito desta tese, os valores e atitudes do gestor são características adquiridas ao longo de sua vida, que influenciam o seu comportamento diante de uma situação e que determinam a forma como conduzem as decisões e os negócios nas organizações e servem de orientação para o seu trabalho.



Alguns atributos do gestor referentes aos valores e atitudes podem ser citados, são eles: predisposição a correr riscos e à negociação; gosto pelo que faz, busca do autoaperfeiçoamento, desenvolvimento da capacidade de superação, principalmente no que diz respeito a situações de frustrações, stress, pressão por resultados, hierarquia e capacidade de mobilidade pessoal.

## **2.6 Avaliação de Desempenho**

Quando o assunto é avaliação de desempenho o desafio consiste em elaborar ferramentas capazes de apontar o grau de complexidade do trabalho com que os profissionais conseguem lidar e o conjunto de capacidades necessárias para sua realização. A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo: a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, em conflito com a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranqüilidade nas mudanças (GRAMIGNA, 2002).

Cabe destacar que a expectativa de desempenho de um profissional na organização é função de outra dimensão que também merece ser acompanhada e, portanto, avaliada: o grau de desenvolvimento do profissional. Esse desenvolvimento, que tradicionalmente é observado pela análise do cargo, reflete, por sua vez, um conjunto de experiências e repertórios que foram “lapidados” ao longo da vida do profissional, com maior ou menor velocidade devido ao seu potencial, à experiência ou não de determinadas características comportamentais (HIPOLITO e REIS apud GRAMIGNA, 2002).

Se, por um lado, exige-se do profissional o investimento em si mesmo, é responsabilidade dos gestores negociar e definir padrões de desempenho, divulgar os perfis necessários de competências para a obtenção de resultados e apontar indicadores que possam nortear os investimentos das pessoas.

A diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real é ponto de partida para as decisões pessoais de autodesenvolvimento e para os planos de treinamento empresarial. Neste sentido destaca-se a relevância das competências e habilidades dos gestores, uma vez que estes somente poderão orientar os

profissionais subordinados em seu desenvolvimento, se receberam a capacitação necessária.

Praticamente toda a literatura que procura esclarecer a lógica de desenvolvimento das pessoas, seja com o objetivo de equacionar a gestão de carreiras nas organizações, seja de estabelecer programas de capacitação adequados, ou seja, de definir o padrão remuneratório a ser atribuído aos profissionais, trabalha, implícita ou explicitamente, com a lógica de complexidade de trabalho.

A importância das avaliações está, portanto, no subsídio a decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos profissionais. Dessa forma, é possível ter uma visão apurada e ampla da organização e de seu quadro de profissionais, de suas fragilidades, de seus pontos fortes, oferecer *feedback e coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas. É necessário o resgate do uso de avaliações formais pela busca de instrumentos alinhados a suas características, cultura e necessidades (GRAMIGNA, 2002).

## **2.7 Desenvolvimento Humano: Aprendizagem e Conhecimento Organizacional**

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a organização. A questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. As organizações estão cada vez mais pressionadas para melhorar seu desempenho, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho. Como resultado desta pressão elas estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como a forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2002).

A aprendizagem é um termo que tanto se aplica ao processo de aprender quanto ao seu resultado; aprendizagem encarada como o resultado do processo de aprender, redundando na modificação do comportamento do educando. Aprender é modificar o comportamento - por meio do treino ou da experiência - visando alcançar uma resposta mais adequada às situações estímulo que se apresentam. Essa modificação de comportamento abrange alterações na maneira de pensar, sentir e agir. Deduz-se daí que a aprendizagem é um processo integrado no qual toda pessoa, abrangendo o intelecto, afetividade e sistema motor, se mobiliza de maneira orgânica.

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade (SENGE, 2000). Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais, compostos de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes.

A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. A existência dessa cultura depende dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização. As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação contínua terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados em nossa sociedade (DUTRA, 2002).

A aprendizagem é uma mudança ou alteração de comportamento em função de novos conhecimentos e habilidades incorporadas a fim de melhorá-los (CHIAVENATO, 2000).

A aprendizagem é um processo qualitativo, através do qual a pessoa fica mais preparada para novas mudanças. Não se trata de um aumento quantitativo de conhecimentos, mas de uma transformação estrutural da inteligência da pessoa.

Assim, aprendizagem é “uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimento e destreza”. (CHIAVENATO, 1999, p. 296).

De acordo com TOFFLER (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 5), o conhecimento é *a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder*. Segundo o autor, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento está se acirrando no mundo todo. Ele acredita ser o conhecimento o substituto definitivo de vários outros recursos.

O poder econômico e de produção de uma organização moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos, conforme diz QUINN (1992), pensamento este corroborado por STEWART (1998), quando afirma ter o conhecimento se tornado um recurso econômico mais importante do que a matéria prima e, muitas vezes, mais importante que o próprio dinheiro.

CRAWFORD (1994) aponta quatro características principais do conhecimento que fazem deste um recurso único na criação de uma nova economia:

- *O conhecimento é difundível e se auto-reproduz*: Ao contrário das matérias-primas da economia industrial, que são recursos finitos, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente aquela tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela sua expansão.
- *O conhecimento é substituível*: Ele pode substituir terra, trabalho e capital – por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra.

- *O conhecimento é transportável:* Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz através dos fluxos de informação.
- *O conhecimento é compartilhável:* A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

São percebidas algumas tendências que vem desempenhando um papel significativo no desenvolvimento atual do conhecimento, ou seja, a globalização da economia com suas pressões sobre as organizações, levando-as a uma necessidade de flexibilidade, inovação e velocidade nos processos; a conscientização do valor do conhecimento especializado; o conhecimento como um fator de produção distinto, tendo valor econômico e de mercado; e, finalmente, as redes de processamento de dados que possibilitam contato com uma gama incontável de informações.

Tais tendências levam-nos a visualizar um novo cenário, onde há crescente substituição da força física pela força mental; entretanto, persiste a necessidade de criação e dinamização de ferramentas que contribuam para a excelência no que tange a Gestão do Conhecimento.

São identificadas as seguintes características no que se refere ao conhecimento: o conhecimento é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Segundo SVEIBY (1998), aplicado ao indivíduo na organização, o termo *conhecimento* é menos adequado que o termo *competência*, a qual se constitui a partir de cinco elementos mutuamente dependentes: o *conhecimento explícito* é o conhecimento dos fatos, adquirido por meio de informações e pela educação formal; a *habilidade*, como a arte de saber fazer, adquirida por meio da própria prática e do treinamento; a *experiência*, que decorre da reflexão sobre acertos e erros passados; os *juízos de valor*, ou seja, as percepções adequadas que atuam como filtros no processo de saber individual, e a *rede social* constituída pelas relações com os outros no interior de um ambiente e de uma cultura transmitida pela tradição.

O conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza. O desenvolvimento do conhecimento é um pré-requisito para o desenvolvimento das organizações (CRAWFORD, 1994).

Um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização tem que aprender a criar novos conhecimentos através de melhoria contínua de todas as atividades, através do desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e manter uma inovação contínua como um processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores. (DRUCKER, 1996).

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), baseados na distinção estabelecida por POLANY (1966), o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos, o *conhecimento explícito* e o *conhecimento tácito*.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais e assim por diante. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de uma forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização.

Já o conhecimento tácito, considerado mais importante que o explícito, é aquele conhecimento pessoal incorporado à experiência individual que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais. Ele é, por suas características, extremamente mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal, é pouco visível, com limitações a se expressar, por estar profundamente baseados em experiências, emoções, valores ou ideais.

O conhecimento tácito pode ainda ser segmentado em duas dimensões: a dimensão técnica, que abrange aquelas capacidades ou habilidades adquiridas pelo *know-how*, e a dimensão cognitiva, que consiste em “*esquemas, modelos mentais,*

*crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7).*

O conhecimento tácito tende a ser tanto localizado quanto renitente, pois não é possível encontrá-lo em manuais, livros de dados ou arquivos. Ele é oral, criado e compartilhado. O conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas se encontram, precisa ser explicitado.

Sendo assim, para que o conhecimento possa ser compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, e vice-versa. Durante essa conversão é que o conhecimento organizacional é criado.

A interação entre os dois tipos de conhecimento é contínua e dinâmica, e é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento induzidas por fatores externos e internos à organização, gerando o que os autores chamam de “espiral de criação do conhecimento”.

É sabido que se aprende melhor quando se vivencia, experimenta, sente, quando se relaciona, estabelecem-se vínculos, laços entre o que estava solto, caótico, disperso, integrando-o em um novo contexto, dando-lhe significado, encontrando um novo sentido, quando são descobertas novas dimensões de significação que antes nos escapavam. Aprende-se mais quando são estabelecidas pontes entre a reflexão e a ação, entre a experiência e a conceituação, entre a teoria e a prática; quando ambas se alimentam mutuamente; aprendemos quando equilibramos e integramos o sensorial, o racional, o emocional, o ético, o pessoal e o social (GARDNER, 1994).

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da organização. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso organizacional.

A aprendizagem é facilitada quando se percebe o objetivo, a utilidade de algo, quando nos traz vantagens perceptíveis.

O real aprendizado acontece quando se consegue transformar a vida em um processo permanente, paciente, confiante e afetuoso de aprendizagem. Processo permanente, porque nunca acaba. Paciente, porque os resultados nem sempre aparecem imediatamente e sempre se modificam. Confiante, porque aprende mais, adquire uma atitude confiante e positiva diante da vida, do mundo e de si mesmo. O processo pode ser afetuoso, impregnado de carinho, de ternura, de compreensão e avançar muito mais pelo relacionamento (MORAN, 1994).

O conhecimento se dá fundamentalmente no processo de interação, de comunicação e a informação é o primeiro passo para conhecer. O conhecimento acontece no processo rico de interação externo e interno. Pela comunicação aberta e confiante são desenvolvidos contínuos e inesgotáveis processos de aprofundamento nos níveis de conhecimento pessoal, comunitário e social.

Equilibrando os processos de interação e de interiorização é possível compreender melhor o mundo. Pela interação, se entra em contato com tudo o que está ao redor; são captadas as mensagens, revelada e ampliada a percepção externa. Mas a compreensão só se completa com a interiorização, com o processo de síntese pessoal, de re-elaboração de tudo o que é captado através da interação (MORAN, 1994).

Quando as chances de interagir e de buscar novas informações são muitas, são então criadas continuamente oportunidades de ver novas coisas, de encontrar novas pessoas, de ler novos textos. A sociedade, principalmente pelos meios de comunicação, tem a tendência de puxar em direção ao externo e não há a mesma preocupação em equilibrar a saída para o mundo com a interiorização, com o ambiente de calma, meditação e paz, necessários para reencontrar, para aceitar, para elaborar novas sínteses (ALMEIDA, 1996).

Assim, os processos de conhecimento dependem profundamente do social, do ambiente cultural e dos relacionamentos entre os grupos. A cultura



interfere em algumas dimensões da percepção. Pode-se dizer que o conhecimento depende significativamente de como cada um processa as suas experiências.

As pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias em uso (ou seus modelos mentais), ou seja, as pessoas podem não ser coerentes com aquilo que dizem, mas são coerentes com aquilo que fazem, porque são imagens que estão profundamente arraigadas na sua mente.

Diante das inovações e mudanças, cada indivíduo vai ter uma reação em conformidade com os seus modelos mentais, e uma das mais comuns é ocasionada em razão do paradigma da perda ou da exclusão ocasionando, conseqüentemente, resistência às mudanças e inovações.

Vale ressaltar que para tentar acompanhar a complexidade e a incerteza que caracterizam o ambiente dos negócios na atualidade e ajudar as organizações a responder a algumas questões, o gestor precisa investir no seu desenvolvimento profissional. Nesse novo discurso gerencial, as habilidades pessoais e interpessoais vêm se tornando cada vez mais importantes, já que finalmente as organizações estão começando a entender que a principal vantagem competitiva de uma organização está nos seus recursos humanos.

Aparentemente, esta conclusão muda todo um processo de desvalorização do homem, passando a considerá-lo como um ser dinâmico e sistêmico, capaz de interagir, de participar ativamente da vida da organização e ciente da necessidade de aprendizagem contínua tanto sua como de seus subordinados, o que vem levando as organizações a investir em educação continuada corporativa.

### **2.7.1 Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação**

A organização de alto envolvimento, quando necessário, coloca ênfase especial no treinamento e desenvolvimento. Se a informação e o poder são

deslocados para níveis intermediários, é vital que o conhecimento e as habilidades para usá-los também estejam neste nível.

No Quadro 5 (GALBRAITH, 1995) estão enumeradas as práticas educacionais condizentes com as organizações de alto envolvimento, onde há uma ênfase no treinamento evidenciado pela existência de educação continuada. Os indivíduos precisam conhecer não apenas os aspectos econômicos do negócio como também precisam ser providos de treinamentos que promovam sua compreensão do controle dos processos de trabalho e seu fluxo. Complementa o autor que as pessoas também precisam ser treinadas para poderem participar de grupos de solução de problemas, equipes e forças-tarefa.

Quadro 5 - Práticas educacionais das organizações de alto envolvimento

TEMAS	PRÁTICAS
Seleção cuidadosa	Instrução em economia
Conhecimentos em economia	Treinamento em habilidades de equipe
Trabalho de equipe	Avaliação de habilidades
Crescimento pessoal	Informações entre colegas
Compreensão da organização.	Treinamento na solução de problemas Treinamento vertical e horizontal Treinamento regular para todos os empregados Habilidades e técnicas no controle da qualidade total.

Fonte: Adaptado de GALBRAITH (1995)

A avaliação de habilidades também se faz essencial, pois se trata do procedimento administrativo-chave de que a organização precisa, a fim de assegurar que os indivíduos estejam capacitados para exercer o poder e lidar com a informação que lhes é dada.

Tendo em vista a importância do treinamento, faz sentido dar aos empregados o acesso a todo o conhecimento que precisam, requerendo que eles passem algum tempo em capacitação todos os anos.

Uma alternativa seria alocar um orçamento adequado para treinamento e pedir que os indivíduos assumam a responsabilidade pelo planejamento de seus

próprios programas em habilidades e desenvolvimento de carreira. Assim, vale ressaltar a visão de TOLEDO (1986, p.33),

(...) atualmente o treinamento vem sendo aceito unanimemente como um instrumento do qual a organização tem se valido para solucionar problemas, os mais diversos, que afetam sua estrutura, funcionamento e produtividade, levando-nos a encará-lo com muita seriedade e responsabilidade.

As mudanças que costumam ocorrer nas estruturas organizacionais, têm levado às organizações a buscarem formas de adaptar, ampliar e aperfeiçoar seus programas de treinamento, visando capacitar e aperfeiçoar seus funcionários em busca da maximização da produtividade e da manutenção da performance organizacional no mercado. Além disso, tais programas buscam a integração do indivíduo aos objetivos da organização e a preparação de seus profissionais, às mudanças e inovações tecnológicas, administrativas e sociais que vem se verificando no mercado global, de forma tão ampla e dinâmica.

A modernização do conceito de treinamento deve-se em grande parte a Elton Mayo, que através de seus estudos e pesquisas descobriu que a produtividade é resultado das atividades e dos comportamentos dos operários, como parte integrante de um grupo social.

A transmutação do conceito de treinamento, de caráter essencialmente econômico e prático, para um conceito fundamentado no caráter econômico-social, prende-se a evolução tecnológica e econômica que se verificou nas estruturas organizacionais de forma abrupta e acelerada.

Toda a moderna pesquisa quer nos países capitalistas quer nos socialistas, acentua a educação, o treinamento e a tecnologia, isto é, a melhoria da qualidade da mão-de-obra como investimento não menos importante que a máquina.

O que é treinamento, sua definição, sua utilidade e compreensão, tanto quanto sua importância, remete ao trabalho de estudiosos como Chiavenato, Boog, McGehee e outros, que abordam, com muita propriedade, estas questões. Para CHIAVENATO (1999, p.48),

Treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa a formação e preparação das pessoas e está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na organização.

DeCENZO e ROBBINS (1996) definem treinamento como sendo:

A experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo, que melhora a sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidade, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

O treinamento constitui-se num somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento em face de problemas complexos (CARVALHO, 2001).

Ainda CHIAVENATO (1999, p.49) referindo-se aos princípios da *National Industrial Conference Board*, acrescenta que: “O treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da organização, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis a obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”.

Vale ressaltar que há um enfoque da formação profissional como sendo uma forma de educação especializada orientando o aprendiz na assimilação de novos hábitos e práticas.

CARVALHO (2001) enfatiza que o processo educativo “... é uma contínua reconstrução da experiência pessoal de quem aprende algo”. Leva, certamente, a admitir que a contínua reconstrução da experiência é caracterizada pela observação e prática das coisas da vida, ou seja, o ser humano participa de um processo permanente de auto-educação.

O treinamento e desenvolvimento têm como objetivo manter os indivíduos envolvidos no processo de aprendizagem, preparados para o desempenho de seus

cargos atuais ou futuros, seja através da transmissão de conhecimentos e informações, seja através de habilidades e atitudes.

CHIAVENATO (1999, p.158) define como sendo objetivos do treinamento:

1. ensinar os funcionários a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
2. propiciar um contínuo desenvolvimento pessoal e buscar não só a eficácia de desempenho do cargo que ocupa mas outras para os quais o colaborador poderá ser remanejado e/ou promovido;
3. promover mudanças comportamentais com o fito de gerar um clima de integração entre os funcionários, elevar o grau de motivação e diminuir o grau de resistência material às técnicas de supervisão e gerência.

O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestururados de modo a tornarem-se próativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado que é esperado é o "aprender fazendo", segundo SANTOS (2001).

BLOOM (1980, p.76), classifica como objetivos ou alvos, tanto do treinamento quanto do desenvolvimento, em três classes ou domínios, são elas:

1. Domínio Cognitivo: relaciona-se com processo tais como recordação da informação, compreensão de material e respostas intelectuais;
2. Domínio Afetivo: relacionados com os interesses, as atitudes, os valores e as avaliações;
3. Domínio Psicomotor: relacionado com respostas físicas como forma de desempenho de habilidades.

O treinamento, no que tange a sua função de agente mutante, tem sua responsabilidade aumentada pela própria necessidade do indivíduo de buscar o autodesenvolvimento, na tentativa de impedir a obsolescência de seus conhecimentos e técnicas.

A importância do treinamento reside no fato de que sem a sua ação, os indivíduos vêm-se despreparados para a execução de suas tarefas no trabalho, pondo a perder a produtividade e a eficiência. E, assim, como agente de mudanças, o treinamento, visto sob a ótica da evolução e do aperfeiçoamento profissional e pessoal, deve voltar-se para o capital humano, tanto no que diz respeito a sua capacitação – com suas aspirações e motivações – quanto aos aspectos relacionados à adaptação do ser humano, ao ambiente de trabalho, relacionando-se, sempre, de forma a compatibilizar-se com as necessidades, objetivos e evolução da organização.

O treinamento deve ser entendido como um verdadeiro programa de capacitação de colaboradores e principalmente de gestores - ou seja, como um programa de educação continuada corporativa.

No ambiente mutante em que vivem as organizações é mister desenvolver-se e disseminar-se um novo tipo de profissional com capacidade de tirar partido das mudanças em curso, convertendo-as em fator de diferenciação, de apuro da qualidade e da competitividade pessoal e da sua organização. Entretanto, essa iniciativa demanda uma revisão de conceitos ainda correntes de administração, de práticas de liderança, de gerenciamento de profissionais e, principalmente, de desenvolvimento de pessoas que crie condições favoráveis ao autodesenvolvimento (CARVALHAL e FERREIRA, 2001).

O treinamento é um processo contínuo e que deve ser exercitado para promover a renovação do sistema. Ele pode ser uma “ferramenta” à disposição do gestor para a introdução da gestão do conhecimento, na busca de novas idéias para melhorar o desenvolvimento organizacional. Assim, pode ser considerado como um instrumento de renovação estratégica para a organização, desde que exista um processo de aprendizagem que ocorra em dois sentidos: o primeiro é o da

transferência da aprendizagem, de indivíduos para grupos ou equipes de trabalhadores, e posteriormente essa aprendizagem perpassa ou se institucionaliza na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos; o segundo relaciona-se com a utilização do que tem sido apreendido e os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos (CROSSAN et al., 1998). Isso demonstra a importância que o conhecimento exerce sobre o trabalho do gestor no ambiente organizacional.

Os conteúdos discutidos até aqui tiveram como objetivo contextualizar o tema fundamentando-o. Tem também relevância porque é esta base teórica que vai permitir desenhar os atributos do perfil do gestor e extrair o protótipo de padronização de competências.

Na seqüência, será apresentada a metodologia que permitiu chegar às conclusões finais apresentadas nesta tese.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo refere-se ao delineamento dos procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos desta tese e que serviram de alicerce à sua construção. GIL (1996) argumenta que o delineamento expressa o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

Para atingir os objetivos propostos se faz necessário indicar o tipo de estudo da pesquisa feita nesta tese. Desta forma, foi utilizado enfoque descritivo, por se tratar de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade e, para TRIVIÑOS (1995), o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, tendo a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade. Nesta mesma linha, GIL (1996) diz que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Segundo a teoria norteadora de um estudo descritivo, a pesquisa desta tese foi segmentada em duas partes: pesquisas em fontes secundárias (bibliográficas) e estudo múltiplo de casos, com levantamento junto aos gestores das organizações estudadas. Em relação à primeira, foi feita uma revisão bibliográfica, com a finalidade de se conseguir a atualização do tema. Segundo FACHIN, (1993, p.102)

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.



O conjunto de materiais escritos e gravados mecanicamente ou eletronicamente, que contém informações já elaboradas e publicadas por outros autores é uma bibliografia (SANTOS, 1999).

Os dados encontrados na bibliografia constituem-se em uma fonte precisa de informações, pois já foram organizados e analisados. Assim, é a pesquisa bibliográfica que deve fundamentar qualquer processo de busca científica. Foi embasada em material já publicado pertinente ao tema, para formar uma visão conceitual, com aspectos práticos de utilização e domínio dos elementos em questão. Assim, pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica visa situar o pesquisador quanto ao assunto escolhido, através da revisão de literatura, onde ele passa a ter conhecimento de outros trabalhos já publicados na área.

Foram utilizadas também fontes documentais, que são um conjunto de informações que ainda não receberam organização e publicação. São fontes documentais as tabelas estatísticas, relatórios, documentos informativos, dentre outros (SANTOS, 1999).

Em relação à segunda parte da pesquisa, o estudo de caso ou multicaso, está justificado junto a autores como GIL (1996), TRIVIÑOS (1995) e LÜDKE & ANDRÉ (1986).

Os pressupostos de um estudo descritivo encontram-se nos *estudos de caso*, que podem ser multicasos, sendo que eles têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1995). Suas principais características são questionar o “como” e o “por que” dos fatos, não possuindo controle sobre o comportamento do evento.

O estudo de caso, ou multicasos, se constitui numa estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa ou ambas (GIL, 1996).

LÜDKE & ANDRÉ (1986) citam as características ou princípios freqüentemente associados ao estudo de caso, podendo ser aplicado aos multicasos, como:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação do contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

O estudo de caso pode ser simples ou múltiplo. RICHARDSON (1999), salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único. Sendo assim, será esta a abordagem metodológica que dará suporte a esta tese.

Como foram vistos três casos, pode a presente tese ser caracterizada como uma investigação *multicasos*, o que permitiu uma aplicação mais ampla e a construção de um modelo que possa ser aplicável em organizações com característica semelhantes.

As organizações, objeto de estudo, são a Pontifícia Universidade Católica dos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. A escolha do local deu-se pelo método não probabilístico, e sim proposital. Como o objetivo será desenvolver uma compreensão do fenômeno sob investigação em determinadas

organizações, o local escolhido para o estudo foi aquele onde havia maior possibilidade de obter mais informações e elementos para a análise. Assim, foi escolhido o método de multicasos.

Este método permite compreender a totalidade dos fatores em estudo nas instituições/organizações escolhidas, pois estudo de caso, - nesta pesquisa, multicasos, - foi uma análise intensiva, que reuniu informações tão detalhadas quanto possíveis, com vistas a apreender a totalidade da situação (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1982).

Ainda em relação à segunda parte da pesquisa, destaca-se que o levantamento foi realizado junto aos gestores da área administrativa e de apoio das três universidades supracitadas. Neste sentido, GIL (1996), destaca que as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, o que permite o conhecimento direto da realidade.

Esta tese é uma pesquisa de natureza social, onde existe uma posição importante ocupada pelas pessoas e grupos, no caso, os gestores das instituições estudadas.

A história investigada parte de um suporte teórico que entende que a interação entre a pesquisadora e os grupos estudados, propicia a criação de novos conhecimentos.

Assim, a pesquisa de campo foi precedida de uma visita aos *campi* das universidades envolvidas no estudo, com o objetivo de conhecer a sua estrutura física e se familiarizar um pouco com a cultura, já iniciando uma interação com as pessoas que colaborariam no objetivo desta investigação.

A entrada em campo (MINAYO, 1994), deu-se com a devida fundamentação teórica, com os instrumentos adequadamente construídos, com a delimitação do espaço a ser investigado.

A proposta de estudo foi apresentada às pessoas e grupos envolvidos, por vezes individualmente e por vezes em grupos, no sentido de estabelecer uma situação de troca. Os esclarecimentos sobre o propósito da investigação e a promessa feita de encaminhamento dos resultados obtidos favoreceram a livre colaboração e o compromisso de pesquisa firmado entre a investigadora e a população das instituições investigadas (MINAYO, 1994).

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos foi possível desenvolver um trabalho que permita ao leitor uma interpretação clara e objetiva, de acordo com os objetivos a que este se destina.

### 3.2 Universo e Amostra

Conforme RICHARDSON (1999, p.157), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características (...). Em termos estatísticos, uma população, pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar (...)”, ou pertencem a um mesmo segmento, como é o caso do estudo desta tese.

Assim, o universo é formado pelos gestores do quadro administrativo e de apoio das PUCs - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, frisando sempre que cada uma destas instituições é administrativamente independente umas das outras. Quanto à amostra, esta foi composta pelos gestores da PUC Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, conforme descrição a seguir:

PUC PR	71 gestores
PUC RS	66 gestores
PUC MINAS	36 gestores
<b>Total</b>	<b>173 Gestores</b>

Quadro 6 – Número Total de Gestores da Amostra a Pesquisar

Sendo assim, a amostra foi composta com 173 gestores das três PUCs supracitadas, caracterizando uma amostra censitária, e como um censo, procurou abranger todos os elementos da população (GIL, 2000).

### **3.3 Coleta de Dados**

Na concepção de STONER e FREEMAN (1999), enquanto dados são números e fatos brutos não analisados, informações são dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo. Nesta linha, os dados coletados para a realização desta pesquisa podem ser distinguidos em dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são inéditos e foram coletados pela primeira vez, mediante aplicação de questionários/entrevistas estruturadas.

Na categoria de dados secundários incluem-se aqueles que já estejam disponíveis na organização em publicações diversas e outros documentos organizacionais, os quais foram coletados através de pesquisa documental. Segundo LAKATOS e MARCONI (1991) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. GODOY (1995), argumenta que a escolha dos documentos se dá com base nos objetivos que a tese se propõe e do tema em discussão.

Considerando que a pesquisa documental possui dois vértices – pesquisa histórica e pesquisa teórica - cabe salientar que o presente estudo utilizou a pesquisa histórica como vértice, uma vez que esta, de acordo com RICHARDSON (1999), visa à compreensão dos fenômenos através do exame de acontecimentos passados, configurando-se como uma investigação crítica desses acontecimentos, baseado em intenso trabalho documental-bibliográfico.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas estruturadas, que é um dos procedimentos mais utilizados na pesquisa de campo, possibilitando que os dados fossem analisados quantitativa e qualitativamente. As entrevistas

estruturadas se constituem em uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados.

LAKATOS & MARCONI, (1991) enfatizam que o questionário, que é uma entrevista estruturada, cumpre pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Quanto ao tipo de perguntas, o questionário a ser usado neste estudo será composto de perguntas fechadas, e mistas; no caso das entrevistas individuais as perguntas serão abertas e mistas.

Conforme RICHARDSON (1999), questionários de perguntas fechadas, são aqueles instrumentos em que as perguntas apresentam categorias de respostas preestabelecidas. Já os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, sendo tecnicamente possível fazer uma mesclagem de ambos os tipos.

Adotou-se questionário misto, entrevista estruturada, com predominância de perguntas fechadas, mas com a possibilidade do entrevistado responder com mais liberdade, não estando restrito apenas a marcar uma alternativa. Tal procedimento ajuda muito o pesquisador quando dispõe de pouca informação.

Quanto ao método para aplicar o questionário, optou-se pelo contato direto da pesquisadora com os entrevistados, que segundo RICHARDSON (1999), é aquele em que a própria pesquisadora ou pessoas treinadas por ela, aplicam o questionário diretamente. Dessa maneira há menos possibilidade de os entrevistados não responderem ao questionário ou de deixarem algumas perguntas em branco.

Este método foi o mais viável porque no contato direto, a pesquisadora pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa, do questionário e responder eventuais dúvidas dos entrevistados. A presença da pesquisadora no *campus* de cada uma das instituições, garantiu um número de respostas significativo, dando mais consistência aos dados e às análises feitas.

Os respondentes foram organizados em pequenos grupos, em salas reservadas nas próprias universidades, onde foi feita a pesquisa, e envolveu o deslocamento da pesquisadora para o *campus* de cada uma das PUCs: para a cidade de Belo Horizonte, PUCMINAS; para Porto Alegre, PUCRS; e para Curitiba, PUCPR.

O questionário ou entrevista estruturada, foi aplicado nos gestores responsáveis pelas áreas administrativas e de apoio, como: secretarias acadêmicas, biblioteca, recursos humanos, prefeitura do campus, contabilidade, tesouraria, compras, serviço social e de assistência ao estudante, secretarias dos cursos de pós-graduação, comissão de vestibular, laboratórios, extensão e serviços à comunidade. Em alguns dos setores, os gestores são também professores da universidade exercendo funções de natureza administrativa, mas na sua maioria são colaboradores pertencentes ao quadro administrativo e de apoio.

Na mesma ocasião foram realizadas seis entrevistas individuais, semi-estruturadas, duas em cada universidade, com o Diretor ou Gerente de Recursos Humanos e com o seu principal assessor ou com o Coordenador da área de Treinamento/Capacitação de Pessoal. Estas entrevistas tiveram como objetivo aprofundar e colher a visão dos principais executivos de Recursos Humanos das instituições pesquisadas, sobre o tema da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com o devido consentimento dos entrevistados, e seus conteúdos considerados nas análises. As entrevistas individuais e os questionários e entrevistas estruturadas, estão nos arquivos da pesquisadora, portanto, disponíveis para consulta futura.

No capítulo seguinte serão caracterizadas as organizações universitárias estudadas, bem como apresentados os resultados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo sobre o perfil dos gestores tem suas origens nas várias escolas do pensamento administrativo. As definições do perfil do administrador foram sendo alteradas e se diversificando ao longo do tempo, conforme suas necessidades de satisfazer as realidades organizacionais cada vez mais específicas e complexas. Assim, na atualidade, delinea-se um perfil diferente do exigido a décadas atrás. Desta forma, o presente capítulo traz um breve histórico das organizações estudadas e o seu estágio de evolução e desenvolvimento e a análise e discussão dos dados levantados. A amostra pré-selecionada foi composta inicialmente de 173 gestores, tendo sido possível entrevistar 114 deles, ou seja, 65,90% do total previsto. Isto permitiu traçar o perfil de competências e qualificação profissional dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares-comunitárias. Os resultados são divididos em grupos e os dados são apresentados em gráficos, para melhor visualização.

### 4.1 Organizações Estudadas

De acordo com HOERNER JUNIOR (1998) a história das universidades em países socialmente não desenvolvidos costuma apontar, até meados deste século, características *sui generis* nos processos que conduziram a sua implantação. Assim, leis reguladoras de atividades ou formas de as exercer, nascem já por isso caprichosas e casuísticas, porque são resultados, em geral, de tentativas de metodização, sobre um contexto teórico sem base científica.

Os aspectos históricos das PUCs - Pontifícias Universidades Católicas, estudadas na presente tese, são abordados nesta seção. Sendo assim, inicialmente convém salientar que as PUCs não possuem vinculação direta entre elas, apenas mundialmente, inclusive em países da América Latina, a chancela Papal. São independentes financeira e administrativamente, normalmente administradas por ordens religiosas diferentes, com uma vinculação à Igreja Católica através do arcebispo de onde está sediada e aí, à benção papal.



#### 4.1.1 PUC Rio Grande do Sul

A história da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS tem como ponto de partida a vinda dos Irmãos Maristas para o Brasil - congregação religiosa fundada por São Marcelino Champagnat no ano de 1817, em La Vallá (perto de Lyon - França). No ano de 1900, os primeiros Maristas chegaram à cidade de Bom Princípio (RS), a pedido de Dom Cláudio José Gonçalves Ponce de Leão, bispo do Rio Grande do Sul. A partir dessa data, muitos outros religiosos maristas - tendo sempre como ideal o ensino e a formação integral da juventude - vieram da Europa. Nas cidades em que se estabeleciam foram abrindo escolas conforme era necessário (PUCRS/UBEA, 2002).

Em 1904, usando as instalações da Igreja Nossa Senhora do Rosário, na cidade de Porto Alegre, foi aberta a Escola Nossa Senhora do Rosário, sendo pároco o Mons. Hipólito Costabile. A transferência do Colégio Nossa Senhora do Rosário, do Antigo Seminário (hoje Cúria Metropolitana) para a Av. Independência, onde hoje se encontra seu *campus*, ocorreu em 1927. A instituição destacava-se pela sua Escola Superior de Comércio que, sob a direção do Irmão Afonso, teve grande desenvolvimento. Os alunos se formavam peritos contadores e passaram a solicitar a continuidade de seus estudos, agora em nível universitário. Foi fundada então a Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, que começou a funcionar em março de 1931. Era o primeiro passo para a constituição da Universidade.

O projeto dos Irmãos Maristas teve em 1940, a fundação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, seguida pela Faculdade de Serviço Social, no ano de 1945, e pela Faculdade de Direito, em 1947. Com as quatro faculdades, a União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE), entidade civil dos Irmãos Maristas, requereu ao Ministério da Educação a equiparação à Universidade.

Pelo Decreto nº. 25.794, de 9 de novembro de 1948, as faculdades passaram a constituir a Universidade Católica do Rio Grande do Sul, a primeira criada pelos Irmãos Maristas no mundo. Dois anos depois, no dia 1º de novembro de 1950, o Papa Pio XII, solicitado pela Mantenedora e pelo arcebispo Dom Vicente Scherer, outorgou à Universidade o título de Pontifícia.

A Universidade entrou no século XXI comemorando o sucesso de projetos consolidados e expandindo a sua estrutura. Criou a PUCRS Virtual, voltada para a educação à distância, já tendo formado mais de 3 mil pessoas, desde que iniciou suas atividades, em 2000. Passaram pelos seus cursos cerca de 630 professores da Universidade e mais de 2.500 alunos. A unidade oferece 25 opções de cursos entre especialização, extensão, graduação e pós-graduação.

Entre os projetos novos, destacam-se o Parque Tecnológico (TECNO PUC) e o Parque Desportivo. O TECNO PUC tem uma área à disposição de empresas que queiram desenvolver pesquisas.

A estrutura do Parque Desportivo, construída junto ao prédio da Faculdade de Educação Física e Ciências do Desporto, permite a prática de diferentes esportes, o desenvolvimento de pesquisas na área médica e está sendo uma referência em Porto Alegre para eventos de grande porte. A PUCRS é mantida, desde o ano 2000, pela União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA), entidade civil dos Irmãos Maristas, com sede em Porto Alegre.

Faz parte do planejamento estratégico da PUCRS o desenvolvimento das competências internas. Para tanto, estão sendo propiciados programas permanentes de capacitação dos recursos humanos, principalmente da área gerencial.

#### **4.1.2 PUC Paraná**

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná -PUCPR, criada em 14 de março de 1959 pelo então Arcebispo Metropolitano de Curitiba, Dom Manuel da Silveira D'Elboux, foi constituída pelas unidades seguintes: Escola de Serviço Social, (fundada em 1944); Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, (fundada em 1959); Escola de Enfermagem Madre Leônia (fundada em 1953); Faculdade Católica de Direito do Paraná (fundada em 1956); Faculdade de Ciências Médicas (fundada em 1956); Faculdade de Ciências Econômicas (fundada em 1957) – desagregada em 1977; Círculo de Estudos Bandeirantes (fundado em 1929) – desagregado em 1965,

voltando a ser vinculado em 1987, como órgão cultural da Universidade (HOERNER JÚNIOR, 1993).

A então Universidade Católica do Paraná foi reconhecida pelo Governo Federal em 17 de maio de 1960, Decreto nº. 48.232. Segundo HOERNER JUNIOR (1993) em 1967, por questões intrínsecas à congregação mantenedora da Faculdade Católica de Direito dos padres jesuítas, viu-se a Associação Paranaense de Cultura diante da contingência de assumir o controle da referida faculdade. Em face das dificuldades de ordem diversas, encontraram-se os jesuítas impossibilitados de continuar à frente de seu destino, acontecendo o mesmo, no ano seguinte com a escola de enfermagem. Em 1969, idêntica atitude aconteceu com as Irmãs Filhas do Coração de Maria, que acabaram também entregando a Escola de Serviço Social aos cuidados da já sobrecarregada sociedade dirigida pela Mitra metropolitana, que por sua vez, em 1967, entregou todas aos Irmãos Maristas.

Desde 1973, a PUCPR é dirigida pela Congregação dos Irmãos Maristas, seguidores de uma pedagogia baseada em Maria, Mãe de Jesus, e nos ensinamentos do Bem-Aventurado Marcelino Champagnat. Voltada totalmente para a educação da juventude, a Pedagogia Marista é mais que um método de ensino: é o acesso ao conhecimento que permite ampliar os valores do homem e transformar o mundo.

Em 8 de novembro de 1985, foi elevada pela Santa Sé à condição de Pontifícia, título concedido às Universidades Católicas que tenham demonstrado, por vários anos, um acervo de serviços meritórios prestados à sociedade e à Igreja. Trata-se, pois, de um reconhecimento da ação progressiva de aperfeiçoamento e segurança, não só da Instituição, mas de seus alunos, professores, funcionários e gestores.

A PUCPR tem hoje cinco *campi*, Curitiba, São José dos Pinhais, Londrina, Toledo e Maringá, contando com 20.717 alunos de graduação em 49 cursos e 3847 alunos na pós-graduação, em 55 cursos. Para fazer frente as suas atividades conta com 1330 professores e com 938 funcionários (PUCPR -RELATÓRIO ANUAL 2002).

HOERNER JUNIOR (1993) destaca que é essência das universidades em geral a realização dos objetivos face aos serviços que prestam à cultura e ao desenvolvimento das comunidades. A orientação que imprimem no curso de seu desiderato maior, complemento da formação dos seres humanos para exercícios profissionais decorrentes, retilineamente moldados nos princípios básicos do Direito e da Moral, é fator influente no conjunto das funções humanas em seu curso evolutivo, não obstante isso submetido aos caracteres próprio do ambiente social, político, econômico e cultural.

Para fazer frente aos desafios de seu crescimento, a PUCPR desenvolve programas de formação de funcionários e gestores. Os Programas de Treinamento e Capacitação de Pessoal, realizados pela instituição, nos últimos dois anos, direcionados a área técnica administrativa e de apoio são:

- PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial;
- PDE – Programa de Desenvolvimento de Equipes;
- PDGU – Programa de Desenvolvimento de Gestores Universitários.

Além destes programas, cursos diversos foram ministrados, com o objetivo de desenvolvimento de habilidades e capacitação profissional.

As ações relativas ao Treinamento e Desenvolvimento, a partir de 1999, tem tido o propósito de alinhar-se ao Planejamento Estratégico da Universidade, orientando-se pelas necessidades de desenvolvimento e de crescimento da organização, pela vertente fundamental que é a de desenvolvimento do seu capital humano.

Buscando contemplar áreas de desenvolvimento tanto pessoal, como interpessoal e grupal, para atingir o objetivo maior do desenvolvimento organizacional, as ações estão fundamentadas tanto em aprendizagens técnicas como comportamentais.

No que se refere ao corpo funcional, esforços foram concentrados em programa de desenvolvimento de gestores e equipes, de capacitação e

aperfeiçoamento e programas de qualidade de vida. Vale lembrar que os programas de capacitação e aperfeiçoamento foram realizados de forma pontual e em escala ainda restrita, implementados para atender a uma demanda emergencial, conforme levantamentos realizados à época, conjuntamente com as chefias. O foco em programas de capacitação não se viabilizou de forma mais impactante, em razão de políticas internas que levaram à não implantação do novo Plano de Cargos e Salários, fonte de subsídios que norteariam tais programas, uma vez que o plano contemplaria descrições de cargos, das habilidades e competências necessárias, bem como indicadores de desempenho.

Dentre os programas de Qualidade de Vida vale destacar um avanço no que se refere aos Programas de Ginástica Laboral, no sentido de consolidação das propostas de atendimento integral ao trabalhador.

#### **4.1.3 PUC Minas Gerais**

Criada em 1958, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais-PUCMG, é hoje uma das grandes universidades brasileiras: são cerca de 40 mil alunos, matriculados em 46 cursos de graduação e de pós-graduação, ministrados por 1.800 professores e sustentados por uma infra-estrutura técnica e administrativa que reúne aproximadamente 900 funcionários (FRANÇA, 1999).

Ainda segundo FRANÇA (1999), a maior concentração das atividades da PUCMG encontra-se em Belo Horizonte, onde se encontra o campus do bairro Coração Eucarístico e unidades no Barreiro, no bairro São Gabriel e na Praça da Liberdade, além da sede da PUCMG Virtual. Na Região Metropolitana da capital, há unidades de ensino também em Betim e em Contagem e a Fazenda Experimental em Esmeraldas. Os outros dois *campi* funcionam em Arcos, região central de Minas, e em Poços de Caldas, no sul do Estado. Essa estrutura multicampi reúne aproximadamente uma centena de prédios, que abrigam salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, museu, salas multimídia, teatros, auditórios, hospital

veterinário, bem como clínicas de fisioterapia, odontologia e psicologia, canal de TV e outros equipamentos.

Reconhecidamente uma das melhores instituições brasileiras no ensino superior, a PUCMG investiu e expandiu nos últimos anos suas atividades em pesquisa, pós-graduação e extensão, com a criação de cursos de Mestrado e de Doutorado. Buscou uma maior interação com o setor produtivo e científico e o estreitamento de relações com a sociedade, com ênfase nos projetos de inclusão social e de redução das diferenças. Fazem parte dessa postura os programas de educação continuada e a atuação em campos como assistência judiciária gratuita, atendimento à saúde e desenvolvimento de projetos voltados para os setores mais carentes da sociedade, com envolvimento de seus professores e alunos, de forma a garantir altos padrões de qualidade.

O traço comum de sua atuação, em todas as áreas, é a preocupação com o avanço da ciência e do conhecimento e a sintonia que busca manter com os anseios da sociedade moderna e democrática.

Os programas de treinamento desta instituição são desenvolvidos com vistas ao aprimoramento do funcionário às exigências de seu cargo. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH, tem o compromisso de através destes programas, possibilitar o aumento da competência profissional de forma a tornar os profissionais competitivos dentro da Universidade e prontos para competir no mercado externo, caso seja necessário.

As competências mínimas exigidas para os cargos da área técnica administrativa são: habilidade de comunicação escrita e oral; habilidade de relacionamento interpessoal; identificação com os valores essenciais da instituição; habilidade no uso das ferramentas da informática; flexibilidade; e curso superior, completo ou em curso.

Os Programas de Treinamento realizados pela instituição nos últimos dois anos, direcionados à área técnica administrativa gerencial são: atendimento e qualidade em serviços; desenvolvimento de líderes; seminário “Construindo o

Padrão PUCMG de Qualidade em Serviços”; seminário “Transformação Cultural”; programa de avaliação “Feedback 360º”; relações humanas no trabalho; projeto parcerias internas; sensibilização diagnóstica para desenvolvimento de gestores universitários; redação técnica; treinamento em informática básica.

Os treinamentos específicos para sistemas ou técnicas em áreas de suporte tecnológico e PUC virtual são providenciados pelo setor em questão. A PRORH faz a assessoria e viabiliza o acontecimento, quando solicitada.

#### **4.2 Caracterização da Amostra**

De acordo com o Gráfico 1, 51,76% dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto que 48,24% são do masculino. Constata-se que as mulheres são a maioria nos cargos de gestão administrativa e de apoio das Universidades particulares pesquisadas.

Neste sentido, é mister salientar que é inegável a atuação da mulher em todas as frentes de trabalho, inclusive na área gerencial das universidades. Definitivamente o mundo se curvou à força de trabalho, ao potencial e à competência das mulheres. Elas estão em toda parte, ocupando desde funções comuns até chefias antes atribuídas apenas aos homens. Desta forma, o mercado de trabalho, antes predominantemente masculino, hoje convive com a heterogeneidade e obriga-se a encarar com naturalidade a presença feminina que ocupa com destaque e desenvoltura as tarefas que lhes são pertinentes de acordo com cada profissão.

Vale ressaltar, que as características do gênero feminino da mulher administradora, alteram a cultura das organizações, as suas estruturas organizacionais, os relacionamentos e o modo de desenvolver as atividades, devido a sua própria maneira de ver o trabalho. Pelo papel que a mulher tradicionalmente ocupa na sociedade (mãe, protetora, cuidado com o ser), na organização universitária, ela tende a valorizar os membros organizacionais como seres humanos e indivíduos, com valores e necessidades individuais, e não apenas como alguém que faz, empurra, transporta ou ocupa uma posição (ROBBINS e COULTER, 1998).

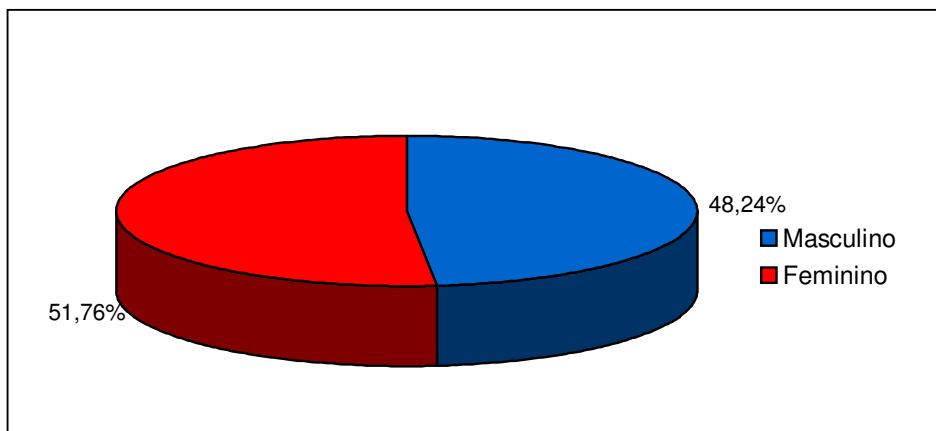


Gráfico 1 – Gênero

O Gráfico 2 explicita que a faixa-etária predominante da amostra pesquisada é de 36 a 45 anos, representando 42,99% dos entrevistados. Todavia, 33,33% da amostra têm mais de 45 anos, enquanto que 21,05% dos elementos da amostra pesquisada, se situam na faixa etária de 26 a 35 anos, ao passo que 2,63% possuem até 25 anos de idade. Desta forma, constata-se que, a faixa-etária dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias estudadas é superior a 35 anos, com 76,32% da amostra pesquisada, o que representa um quadro de pessoas com maturidade, ocupando cargos gerenciais nestas universidades.

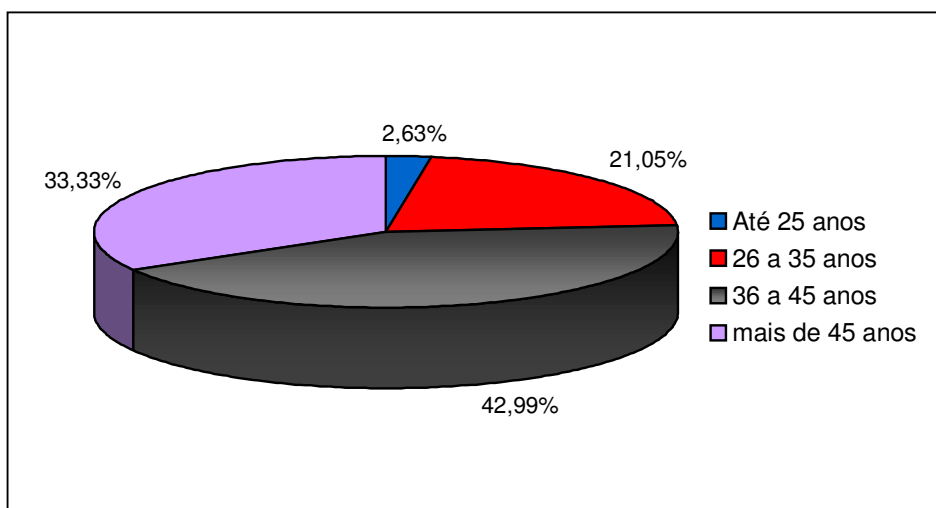


Gráfico 2 – Faixa Etária



O Gráfico 3 revela que 58,78% dos entrevistados são casados, 20,19% são solteiros e 14,91% divorciados. Verifica-se uma grande estabilidade familiar, uma vez que, a maioria da amostra pesquisada situa-se no estado civil casado.

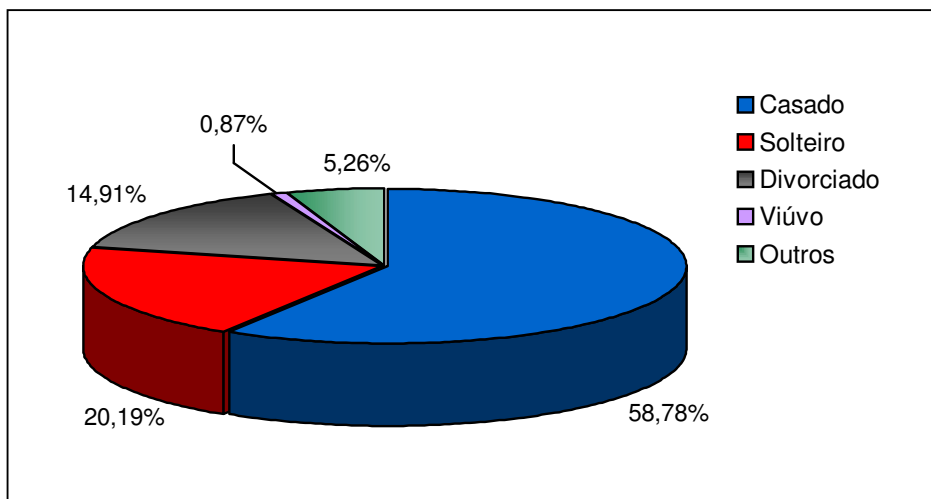


Gráfico 3 - Estado Civil

A escolaridade refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O gestor deve possuir nível mínimo de escolaridade que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com pessoas e atividades.

A importância da educação é fundamental e é o homem e não a natureza quem proporciona o primeiro recurso. O fator-chave de todo o desenvolvimento nasce da mente humana (SCHUMACHER, 1983). A partir da existência de instituições que aprimoram a educação, é que a iniciativa, a invenção e a atividade construtiva são capazes de se desenvolver. É através da educação que as pessoas comuns podem enfrentar os problemas suscitados pelo progresso, como também transmitir idéias de valor e indicar o que fazer com suas vidas, partindo da premissa de que o indivíduo, a partir daí, já se encontra preparado para decodificar e interpretar os fatos e as informações a que se expõe.

É a diversidade de valores humanos/competitividade que norteará o pensamento dos gestores empresariais, no sentido de que revejam os paradigmas existentes em educação, otimizando os processos de trabalho com vista em tornar a organização um ambiente profícuo ao debate, ao conhecimento, à constante busca

de sinergia, administrando os conflitos de maneira a integrar o potencial criativo dos colaboradores com a busca acentuada de resultados (KANAANE e ORTIGOSO, 2001).

Hoje há um ambiente muito mais propício ao aprendizado, nem que seja apenas pela pressão de mercado. Assim, conforme Gráfico 4, 38,60% da amostra pesquisada possui uma escolaridade em nível de pós-graduação - especialização, 32,45% de graduação completo. Destaca-se ainda que 18,43% dentre os entrevistados, tem curso de mestrado e 4,39% doutorado. Todavia, 3,50% possuem somente o 2º grau completo e 2,63% não especificaram sua escolaridade.

Através dos dados, é possível constatar que os gestores das universidades pesquisadas possuem um bom nível de escolaridade. Todavia, cada vez mais é preciso descobrir formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional possa ser estimulado e aplicado como uma ferramenta para o sucesso organizacional, haja vista que uma organização voltada para o futuro está continuamente em processo de aprendizagem.

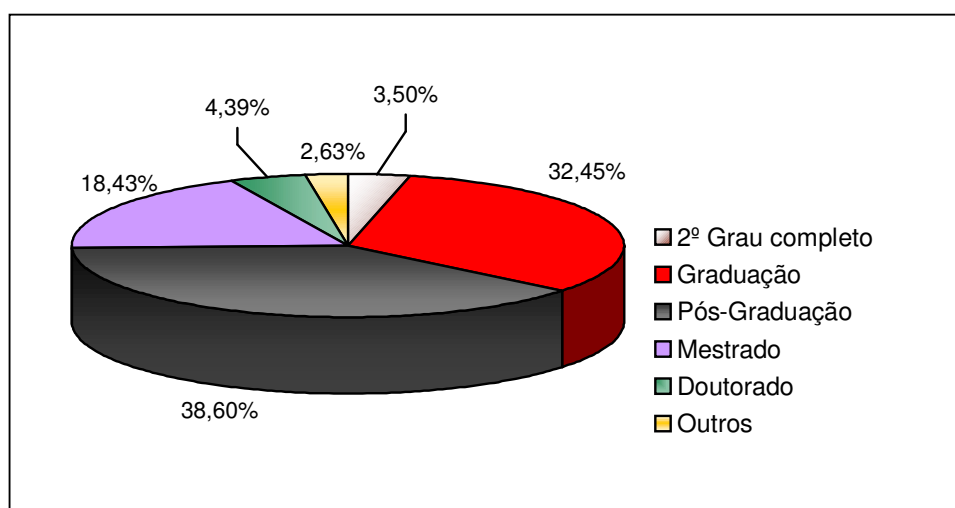


Gráfico 4 – Escolaridade

### 4.3 Nível de Instrução do Gestor

O gestor deve possuir um nível de escolaridade mínima, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas, além de ter condições de entender e interpretar a realidade. Aliada à escolaridade é imprescindível ao gestor ter formação complementar, aquisição de conhecimentos novos ou atualização dos que já possui, a partir de interesse particular ou de necessidade gerada pelo negócio, o que sugere a importância da educação continuada corporativa. Existem conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida laboral, mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial (ULRICH, 2000).

Assim, o Gráfico 5 evidencia que o nível de escolaridade exigido para o cargo de gestor da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares-comunitárias é o 3º grau completo de acordo com 73,69% dos gestores entrevistados. Cabe explicitar ainda que conforme 11,40% da amostra, é o nível de pós-graduação e 8,77%, 2º grau completo. Desta forma, pode-se inferir que os gestores entrevistados necessitam de um bom nível de escolaridade seguido de uma maior qualificação, para atuarem na gestão das universidades particulares-comunitárias.

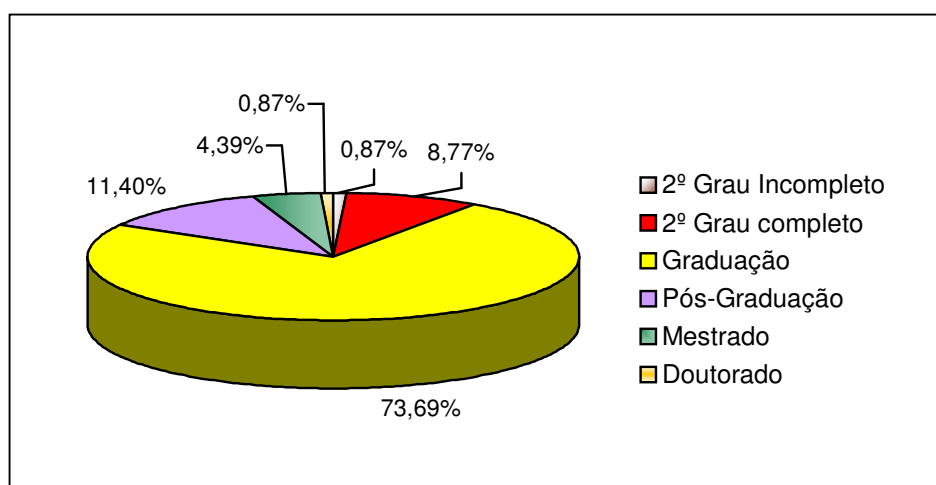


Gráfico 5 – Nível de instrução exigido para o cargo de gestor

#### 4.4 Definição de Gestor sob a Ótica dos Entrevistados

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vive-se em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa da administração é a de fazer as coisas por meio e com as pessoas de maneira eficiente e eficaz. A administração se expressa através dos administradores/gestores.

Analisando a literatura da área, constata-se que não existe um consenso entre os autores quanto ao conceito de gestor, e o mesmo verificou-se junto à amostra pesquisada no presente estudo. Conforme o Gráfico 6, para 32,45% dos entrevistados, gestor é aquele que planeja, organiza, controla e direciona esforços para atingir os objetivos da empresa. Para 29,83% dos entrevistados, gestor é uma pessoa criativa e dinâmica que possui espírito de equipe e de liderança. Para 9,65% é um profissional que dirige, influencia e motiva os empregados a realizarem as tarefas. E, ainda, para este mesmo percentual, gestor é um profissional com visão ética, que respeita a diversidade cultural e busca uma aprendizagem contínua.

Houve ainda outras definições menos expressivas, como: é um profissional com capacidade de influenciar as pessoas de forma saudável e que sabe reconhecer e respeitar o valor destas (7,89%); é uma pessoa que gerencia todos os recursos, tanto financeiros, quanto humanos, norteando a empresa ao sucesso (5,26%); profissional com conhecimentos generalistas e com capacidade de especializar-se em determinada área, sem perder a visão sistêmica (4,39%) e aquele que tem conhecimento técnico (0,87%).

Cabe destacar que, para ser um gestor eficaz, não é suficiente ter conhecimentos sobre administração, mas sim estar preparado para praticá-la, uma vez que, cada vez mais o cargo gerencial consiste em prosperar em meio à incerteza. E exige ainda que um ambiente caótico e em mudança seja convertido em oportunidade, dando chance para as organizações bem administradas ganharem uma vantagem competitiva sobre as rivais por serem mais inteligentes, flexíveis, ágeis, eficientes e melhores na resposta às necessidades do cliente.

O administrador contemporâneo é mais um treinador, uma vez que os treinadores participam do jogo. Eles criam um ambiente no qual seus jogadores

possam superar-se. Definem os objetivos globais, fixam expectativas, definem os limites do papel de cada um. Eles asseguram que os jogadores sejam treinados corretamente e disponham dos recursos de que necessitam para desempenharem seus papéis, tentam ampliar a capacidade de cada jogador, oferecem inspiração, motivação e avaliam os resultados (ROBBINS, 2002).

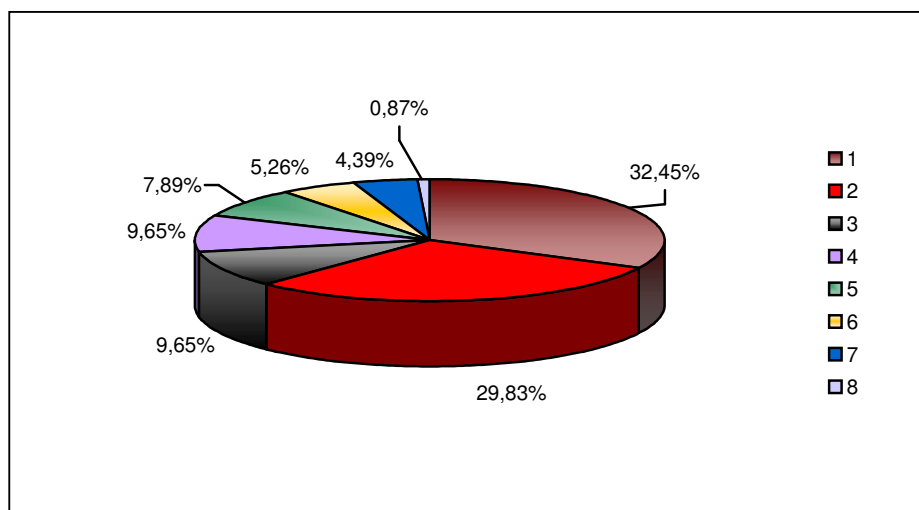


Gráfico 6 – Conceito de Gestor

- 1 - é aquele que planeja, organiza, controla e direciona esforços para atingir os objetivos da empresa;
- 2 - é uma pessoa criativa e dinâmica que possui espírito de equipe e de liderança;
- 3 - é um profissional que dirige, influencia e motiva os empregados a realizarem as tarefas;
- 4 - é um profissional com visão ética, que respeita a diversidade cultural e busca uma aprendizagem contínua;
- 5 - é um profissional com capacidade de influenciar as pessoas de forma saudável e que sabe reconhecer e respeitar o valor destas;
- 6 - é uma pessoa que gerencia todos os recursos, tanto financeiros, quanto humanos, norteando a empresa ao sucesso;
- 7 - é um profissional com conhecimentos generalistas e com capacidade de especializar-se em determinada área, sem perder a visão sistêmica;
- 8 - conhecimento técnico

#### 4.5 Competências e Habilidades

As competências gerenciais são qualidades desenvolvidas pelos gestores para atingir os resultados de uma empresa (BOOG, 1991). As competências e habilidades podem ser entendidas como aptidões e capacidades para o desempenho das atividades profissionais (ECHEVESTE et al, 1998). Estes atributos integram o primeiro grupo de qualidades do perfil do gestor na atualidade.

Cabe ressaltar que a formação gerencial tem provado que a aquisição de novas competências cria alternativas para o indivíduo, em termos de carreira e de vida. As habilidades adquiridas pelo administrador facilitam a execução de suas tarefas, enriquecendo sua compreensão diante da vida: pessoas com melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para a criação de um clima organizacional seguro (FARAGGI e CASSARO, 1997).

Exige-se do gestor, na atualidade, um conjunto de competências que vão desde as habilidades conceituais até as humanas e técnicas, o que vem a consolidar em nível superior, um perfil generalista/polivalente, para a formação de profissionais com visão global, como afirma NEVES (1994): quando se fala em generalistas, está-se querendo referir à visão de mundo que pessoas possam ter. Na verdade, quer-se alguém capaz de enxergar além, isto é, alguém que ao executar sua função tenha em vista não apenas os resultados imediatos de sua ação, mas qual o impacto que ela terá no todo.

Existem algumas habilidades que são consideradas relevantes para que o cargo de administrador seja exercido com sucesso: manter-se bem informado, controlar o tempo e a energia, utilizar adequadamente o jogo do poder, dominar a arte da imprecisão, ser otimista e perseverante (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Quando indagados quanto as três principais competências/habilidades na atuação do gestor na atual era da informação, 29,94% apontaram a capacidade de decisão, ao passo que 28,43% dos entrevistados indicaram a capacidade de desenvolvimento de pessoas, enquanto que 37,71% apontaram a capacidade de liderança.

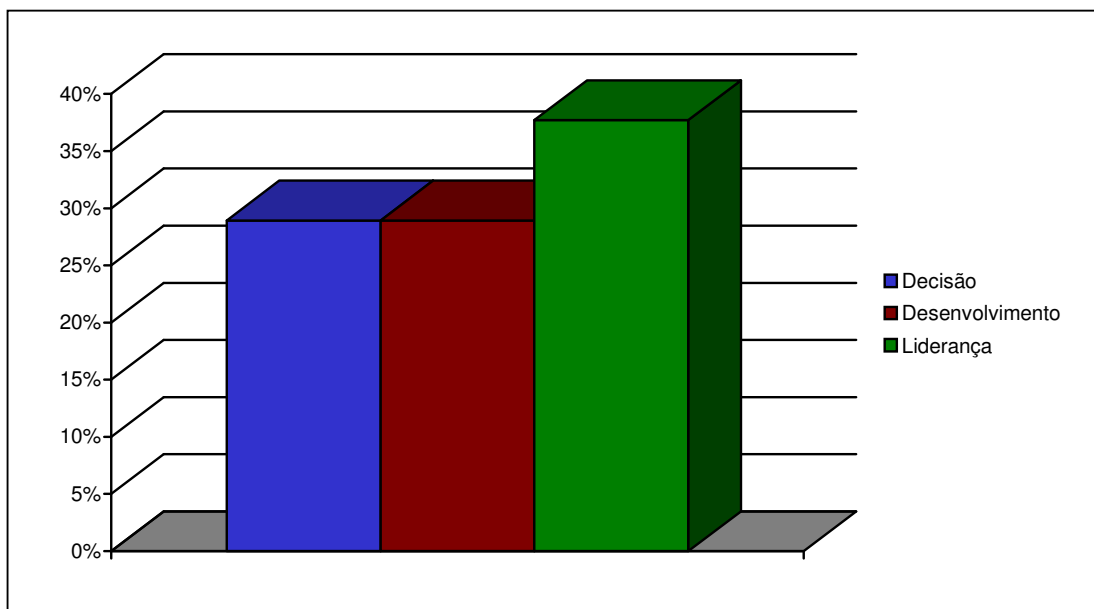


Gráfico 7 – Três principais competências/habilidades na atuação do gestor

Com base nas novas exigências de profissionalização, ocasionadas pelas transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, a Universidade como unidade produtora e disseminadora do conhecimento, mais do que qualquer organização, deve contemplar um quadro de gestores capazes de desenvolver as competências profissionais exigidas a este profissional no cenário atual.

#### 4.6 Conhecimentos

Há crescente substituição da força física pela força mental, todavia, persiste a necessidade de criação e dinamização de ferramentas que contribuam para a excelência no que tange ao conhecimento.

A economia do conhecimento, fase que já se começa a vislumbrar nos países em desenvolvimento, já se solidifica em países considerados desenvolvidos.

Difere das demais etapas econômicas pelo tipo de produção - serviços - e não mais pela produção material de mercadorias. Toda economia é baseada na propagação do conhecimento. Através da informação há uma economia de

processamento de informações na qual computadores e telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos, pois produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento (CRAWFORD, 1994). Pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza.

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais, compostos de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e as nossas atitudes.

A economia baseada no conhecimento é fundamental na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano. Isto posto há de se perceber o investimento em educação como algo obrigatório a toda a sociedade e, particularmente, na educação de adultos, cujo principal objetivo é a preparação para o trabalho.

Este novo cenário exige do gestor inúmeros conhecimentos, para que ele possa atuar nos dias de hoje. Dentre os principais citados pelos gestores das universidades particulares–comunitárias, (Gráfico 8) destacam-se:

- Visão geral das atividades da organização, na opinião de 87,71% dos entrevistados;
- Planejamento com 80,70% das respostas;
- Comportamento Humano, segundo 80,70% da amostra pesquisada.
- Tecnologia da Informação de acordo com 78,94% dos respondentes
- Alianças e parcerias, tanto com os funcionários da organização, como com clientes e fornecedores conforme 52,36% dos entrevistados.

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da organização (FLEURY et al 2002). Ela precisa descobrir as forma pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento pode ser administrado para atender às



suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso do negócio.

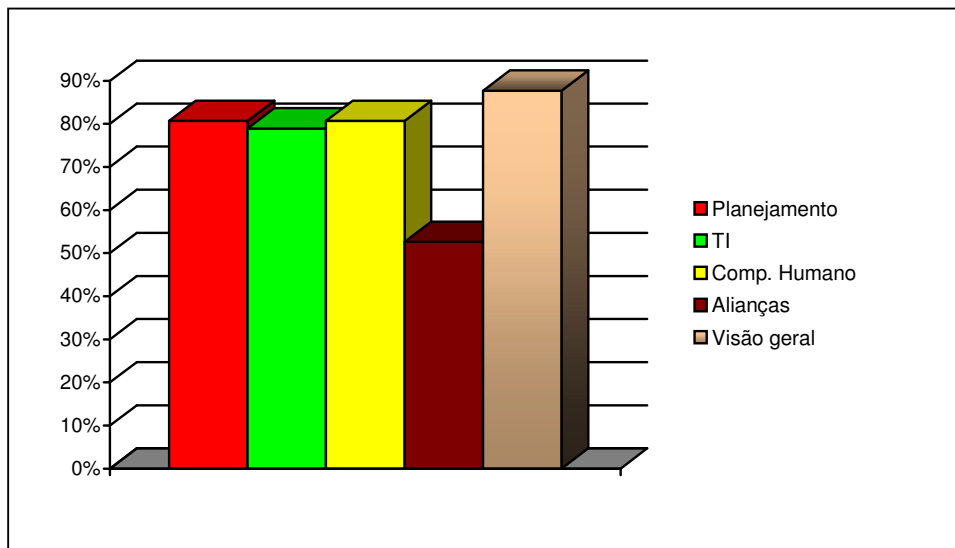


Gráfico 8 – Cinco principais conhecimentos do gestor na atualidade

#### 4.7 Valores

São os valores que tendem a formar a base do caráter, refletindo as coisas que realmente são importantes na vida e básicas para a pessoa. As atitudes são idéias, quadros de referências que as pessoas têm do mundo e de como ele funciona (BOWDITCH, 1992). As atitudes de uma pessoa são um determinante importante dos comportamentos relacionados com o desempenho, são, portanto, uma predisposição para agir refletindo o compromisso com a organização.

Para efeito deste trabalho, os valores são características adquiridas ao longo da vida do gestor, que influenciam o comportamento diante de uma situação e determinam a forma de como conduzir os negócios nas organizações, servindo de orientação para o trabalho. Neste sentido, conforme Gráfico 9, 74,56% da amostra pesquisada indicou que a ética é o valor principal do gestor no cenário atual; a seguir ficou o comprometimento com a organização com 71,92% das respostas; mobilidade pessoal, ou seja adaptar-se rapidamente e ser favorável à mudança com 70,17%; motivar a equipe de trabalho com 63,15%; maturidade, ou seja capacidade

se superação no que diz respeito a situações de frustração, stress, pressão por resultados e hierarquia , com 62,28%.

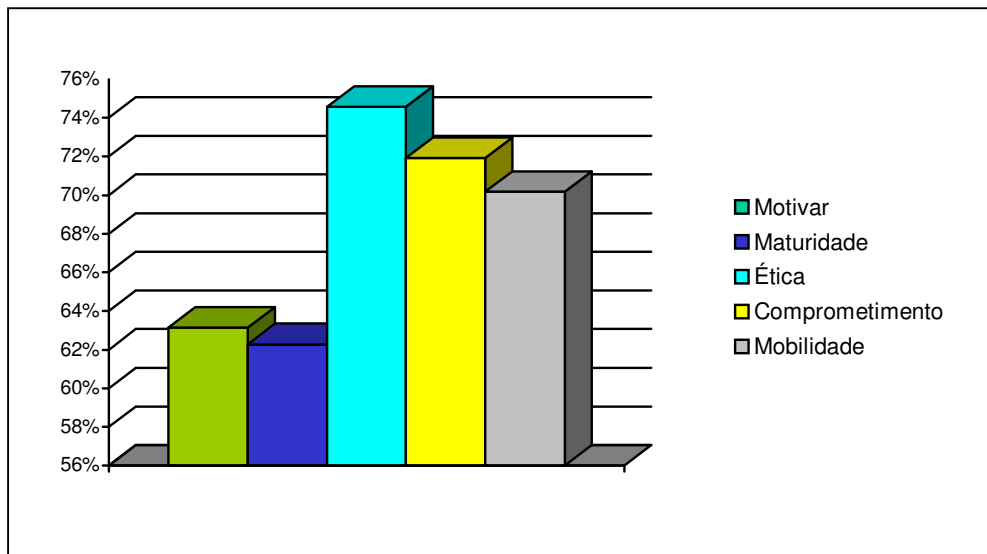


Gráfico 9 – Cinco principais valores do gestor na atualidade

#### 4.8 Funções Gerenciais

Uma abordagem de grande impacto é a dos papéis gerenciais, que foi desenvolvida por Mintzberg. O autor tenta mostrar que os gerentes não são aquelas pessoas meditativas e disciplinadas conforme consta em inúmeros livros didáticos, o que é comprovado por ele através de estudos realizados que mostram os gerentes envolvidos com questões diárias "(...) colhendo suas próprias informações, tomando rápidas e às vezes apressadas decisões" (MINTZBERG, 1977, p.23).

Dentro da proposta de Mintzberg, o Gráfico 10 evidencia as três funções mais relevantes, na visão dos gestores da área administrativa e de apoio das universidades comunitárias pesquisadas. Neste sentido, convém destacar que 78,94% dos entrevistados indicaram a função de liderança. BARON & GREENBERG (1995) concebem a liderança como um processo de influência, de busca de objetivos pré-definidos e de reciprocidade entre líder e subordinados, gerando sentimentos de compromisso e aceitação de regras por parte destes últimos. O aperfeiçoamento da

liderança implica, em sua essência, desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem a conduzir o grupo para decisões e ações acertadas, no momento em que forem exigidas. Todavia, conforme relatou uma das pessoas entrevistada:

Não adianta espírito de liderança, saber trabalhar em equipe se o profissional não se atualizar. É necessário um treinamento eficaz para que elevemos a qualidade dos nossos trabalhos.

Convém pensar em liderança como uma habilidade para inspirar pessoas; enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva elevar o potencial humano (ROBBINS, 2002). Assim, a liderança é a função gerencial que abrange a motivação dos colaboradores, a direção das atividades dos outros, a seleção do canal de comunicação mais eficaz e a solução de conflitos entre membros.

A liderança ocorre entre pessoas, envolve o uso de influência e é usada para atingir metas. Assim, pode-se considerar a liderança como a habilidade de influenciar pessoas, envolve o uso do poder com o objetivo de alcançar metas (DAFT, 1999).

Em segundo lugar, ficou a função de empreendedor com 76,31% das indicações dos gestores. Empreendedor é aquele gestor que procura oportunidades e toma a ação a favor da organização. De acordo com AZEVEDO (1992, p.17),

O empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de realizar coisas novas. Contudo, mais que ser capaz de desenvolver novos projetos, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance sucesso.

Quando o lado empreendedor é desenvolvido, este gestor começa a perceber que possui um grande diferencial, e assim, começa a pensar na organização universitária como um negócio de sucesso e parte para desenvolver novos empreendimentos para o seu crescimento.

A função de disseminador ficou em terceiro lugar, com 34,21% das respostas. Obter no ambiente as informações importantes e transmitir às pessoas adequadas à organização é essencial ao sucesso, num ambiente de constantes mudanças. Disseminador é aquele que capta e dissemina informações de modo adequado na organização. Atualmente é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, que não seja dependente do conhecimento, como fonte de atração para clientes (STEWART, 1998). Assim, o gestor deve estar apto a compartilhar informações.

Cabe destacar que, apesar de ser necessário separar os componentes do trabalho do gestor para entender seus diferentes papéis e atividades, é importante lembrar que o trabalho real de administração não pode ser exercido como um conjunto de partes independentes, todos os papéis interagem no mundo real da administração. MINTZBERG (2001) esclarece: “o gestor que sabe se comunicar ou apenas ter idéias nunca realizará nada, ao passo que o gestor que sabe apenas fazer acabará fazendo tudo sozinho”.

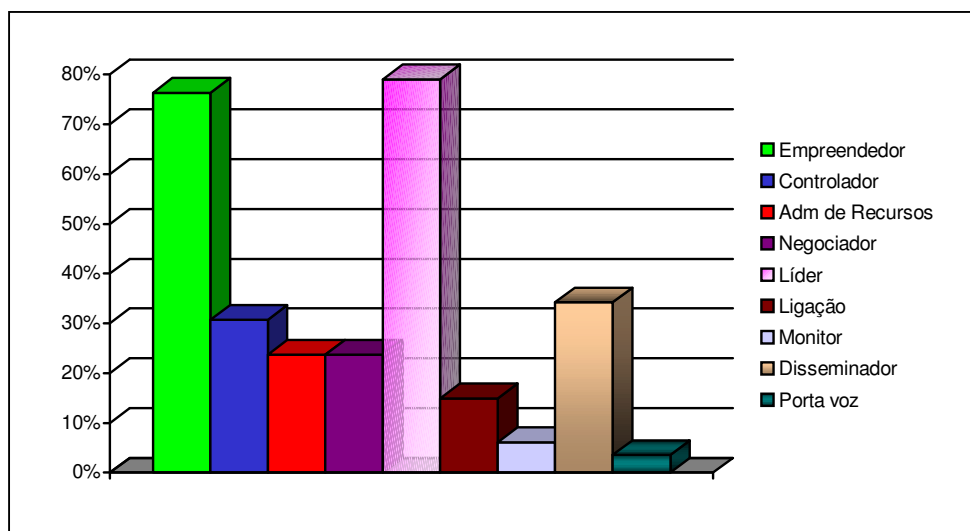


Gráfico 10 – Funções gerenciais de Mintzberg

#### 4.9 As Universidades Comunitárias e o Treinamento

A essência do novo contrato nas organizações, além do pagamento de salário, é uma troca e uma iniciativa por oportunidades (HAMMER,1999). A organização universitária oferece a oportunidade e os meios educacionais para o corpo funcional obter sucesso pessoal. A própria instituição precisa ter a iniciativa de estimular seus colaboradores a uma constante busca de saber/conhecimento. Uma das ajudas que se espera é que a organização também contribua com os custos referentes aos estudos e atualização dos seus recursos humanos.

Poucas organizações têm assumido um compromisso em fornecer formação contínua a seu quadro de pessoal, e tampouco os funcionários assumem voluntariamente a iniciativa de buscar oportunidades de treinamento (ROBBINS, 2002). Na maioria das organizações, o treinamento é fornecido apenas conforme é necessário, não existindo um programa de educação continuada corporativa.

A partir do momento em que a organização propicia ajuda de custos para a formação de seus colaboradores, envolve o próprio indivíduo no gerenciamento de sua carreira, de modo que o mesmo possa estar atrelado às demandas e solicitações do mercado de trabalho, otimizando seu potencial em busca de melhores patamares de desempenho, contribuindo para uma efetiva *performance* (KANAANE e ORTIGOSO, 2001).

O Gráfico 11 evidencia que segundo 46,50% dos entrevistados, as organizações universitárias particulares *sempre* e 30,70% *quase sempre*, incentivam através de ajuda de custo o gestor a continuar seus estudos. Já 12,28% dos entrevistados apontaram que *eventualmente* recebem ajuda de custo para continuar seus estudos, ao passo que 10,52% apontam que *raramente*.

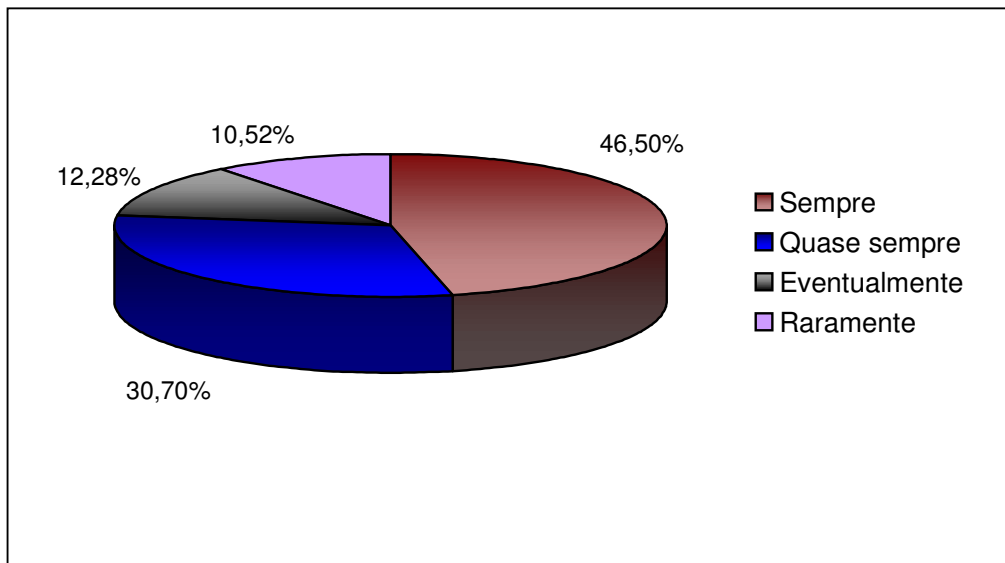


Gráfico 11 – Incentivo aos estudos

O sucesso das organizações está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte de sua estrutura. Para que a empresa cresça e continue fazendo parte de um mercado cada vez mais competitivo são necessárias pesquisas que identifiquem os motivos que levam as organizações a investirem em capacitação de seus gestores. Todavia, o grande desafio está em orientar o desenvolvimento em um ambiente tão volátil como o de hoje, o qual provavelmente será também assim no futuro. Para enfrentar esse desafio, é preciso encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento dos gestores.

Independentemente dos possíveis cenários futuros, as organizações e toda a sociedade caminham para uma maior complexidade tecnológica. Os gestores necessitam preparo para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. Assim, o desenvolvimento pode ser considerado como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Neste sentido, o Gráfico 12 revela que 79,84% dos gestores informaram que os investimentos em treinamento visam à reciclagem/atualização dos gestores. Já 15,78% apontam que os investimentos em treinamento ocorrem quando há problemas ou falhas na execução das tarefas. Enquanto que 4,38% citaram a promoção para outro cargo.

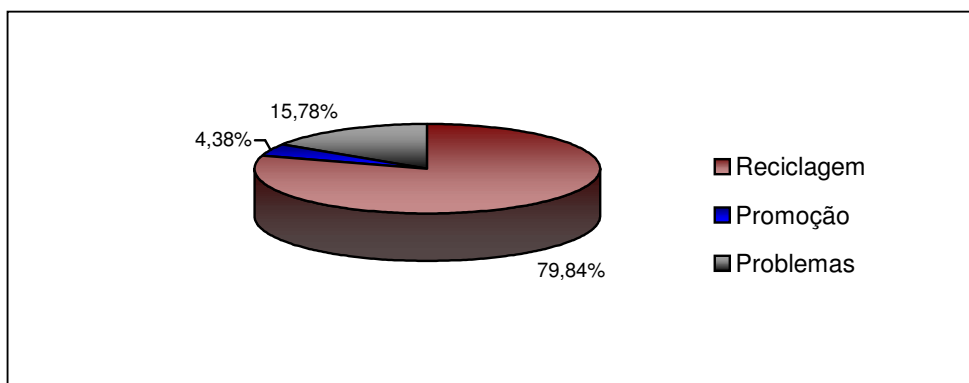


Gráfico 12 – Motivos que levam a organização a investir em treinamento

De acordo com o Gráfico 13, 67,54% dos entrevistados informaram que as universidades particulares possuem um programa específico de capacitação para gestores da área administrativa e de apoio. Já 32,46% dos entrevistados apontaram que não existe programa específico para os gestores desta área, existe sim, um programa geral de capacitação da Universidade.

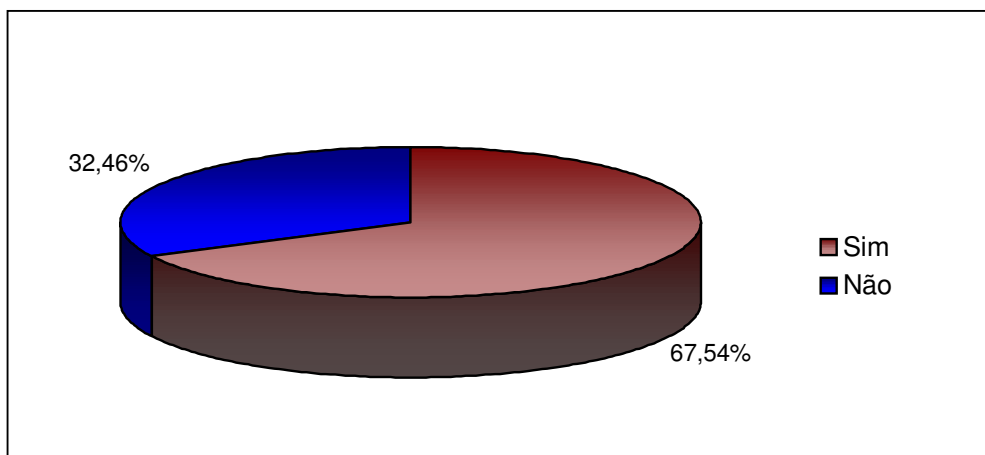


Gráfico 13 – Programa de capacitação das universidades

Através dos dados infere-se recomendar às organizações pesquisadas que dêem atenção aos programas de treinamento, uma vez que não foi possível averiguar se o programa de treinamento existe especificamente para as áreas administrativa e de apoio, ou se a divulgação dos programas ora citados, não vem sendo feita de forma correta, haja vista que, um número expressivo de respondentes, afirmaram que não conhecem o programa de treinamento da organização.

Torna-se relevante destacar que a capacitação dos gestores deve ser um programa contínuo e ininterrupto. Mesmo quando apresentam excelente desempenho, orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada.

O grande desafio dos programas de capacitação e desenvolvimento deve estar centrado na condição de facilitar os processos de aprendizagem, a partir de experiências/bagagem de conhecimentos que as pessoas possuem, levando-as a descartar aquilo que já não agrega valor a seu processo de crescimento. Deve ainda sistematizar e restaurar o conhecimento que seja relevante para as novas exigências, da mesma forma que as prepare para os novos desafios das demandas atuais e futuras, além de desenvolver novas atitudes, novas formas de pensamento, comportamentos e hábitos capazes de facilitar o aperfeiçoamento de aprendizagem, em que a temática seja o contínuo aprender a aprender.

A base principal para os programas de educação continuada corporativa é a constante capacitação das pessoas para níveis mais elevados de desempenho. E estes programas devem funcionar como o principal catalisador de mudança.

Todavia, ressalta-se que de nada adianta a organização dar condições para que o indivíduo se desenvolva se o mesmo não tem motivação. O processo de transformação exige que se tenha responsabilidade sobre o futuro, a carreira e o desenvolvimento, pois no mercado de trabalho não há lugar para indivíduos sem automotivação. Isso não significa que a empresa irá ficar de fora do desenvolvimento dos seus recursos humanos. O que ela também poderá fazer além de garantir o treinamento e desenvolvimento é estimular uma cultura de autodesenvolvimento.



A cada dia que passa o autodesenvolvimento assume importância significativa quanto à perspectiva de potencializar os talentos humanos sob a ótica emancipadora. Todavia, ao se considerar o autodesenvolvimento como um processo contínuo, devem ser estabelecidas as interfaces com os indicadores comportamentais, profissionais e sociais.

Quanto ao funcionamento do programa de capacitação de gestores da área administrativa e de apoio, os entrevistados relataram algumas características a respeito do mesmo:

- encontros (palestras) semestrais com todos os funcionários, separados por atividade na instituição;
- treinamentos, com os gestores divididos em turmas onde trabalham suas habilidades e dificuldades durante um dia todo;
- treinamentos para administrar conflitos, para desenvolver métodos de resolução de problemas administrativos diversos, entre outros;
- cursos ofertados com base em diagnóstico interno e em solicitações dos próprios funcionários, ministrados por pessoal interno e externo a universidade;
- participação em várias comissões, onde são discutidas idéias, o que acarreta o conhecimento, tornando-se mais capacitado;
- palestras e vivências das situações enfrentadas pelos gestores.

O treinamento, de acordo com BOOG (1980, p.16), é “um processo que efetua mudanças no comportamento do homem sendo aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa”, e tem como objetivo “suprir habilidades, conhecimentos e atitudes, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos”.

O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam

de gestores ágeis, empreendedores e líderes prontos para assumir riscos. São os gestores que fazem as coisas acontecerem, que conduzem os negócios. Para conseguir isso, é imprescindível investir em educação continuada corporativa.

Todavia, estes programas nem sempre são prescritos como remédio eficaz em toda e qualquer situação de baixo desempenho de pessoas ou áreas, pois, nem sempre, os treinamentos oferecidos pelas organizações são de qualidade. Neste sentido, 42,11% dos gestores entrevistados indicaram que o treinamento oferecido pelas organizações universitárias estudadas é *bom*, e 30,71% *muito bom*, atendendo aos objetivos propostos inicialmente, perfazendo um total de 72,82% de avaliação positiva. Já 21,92% avaliaram que a qualidade dos treinamentos é *razoável* e 5,26% *regular*.

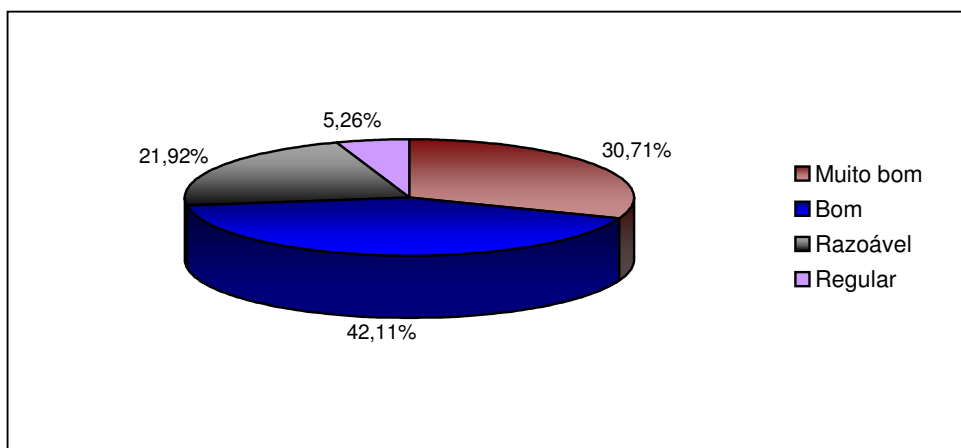


Gráfico 14 – Qualidade dos treinamentos oferecidos pela universidade

Avaliando a qualidade do treinamento oferecido pelas universidades, um dos entrevistados relatou:

Acho que a universidade trata a capacitação dos gestores de forma, ou com uma visão unilateral e generalista misturando níveis e tipos de gestores, sem um resultado aceitável, e o que é pior, ela tem ferramentas e possibilidade de fazer algo muito melhor e direcionado, não acho que os programas hoje existentes sejam efetivamente de capacitação a não ser uma ou outra palestra do passado recente.

Existem várias causas que levam o treinamento a uma abordagem contínua, permanente: o momento de alta concorrência, em que se tem equilíbrio

nos padrões de serviços, nos preços, na agilidade de negociações, nas ofertas; o momento atual de instabilidade mundial, através da globalização, em que se tem uma grande abertura de informações e mercado. É através desse contexto que as organizações de sucesso sabem que precisam apresentar vantagens competitivas para que, no final, os resultados sejam satisfatórios.

Por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência profissional passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do profissional.

Algumas características como individualidade, flexibilidade, organicidade, praticidade e proatividade ao lidar com o desafio, devem ser consideradas frente a este novo panorama no que tange às estratégias de treinamento.

Quanto à periodicidade do treinamento, o Gráfico 15 explicita que 27,19% dos entrevistados apontaram que o treinamento é realizado semestralmente pela organização universitária; segundo 21,93% realiza-se anualmente; 14,04% trimestralmente e 8,78% mensalmente. Todavia, foram relatadas outras (23,68%), como quinzenal, eventualmente, não há regularidade e ocorre somente quando há necessidade. Cabe enfatizar ainda que 4,38% nunca participaram de treinamento promovido pela instituição.

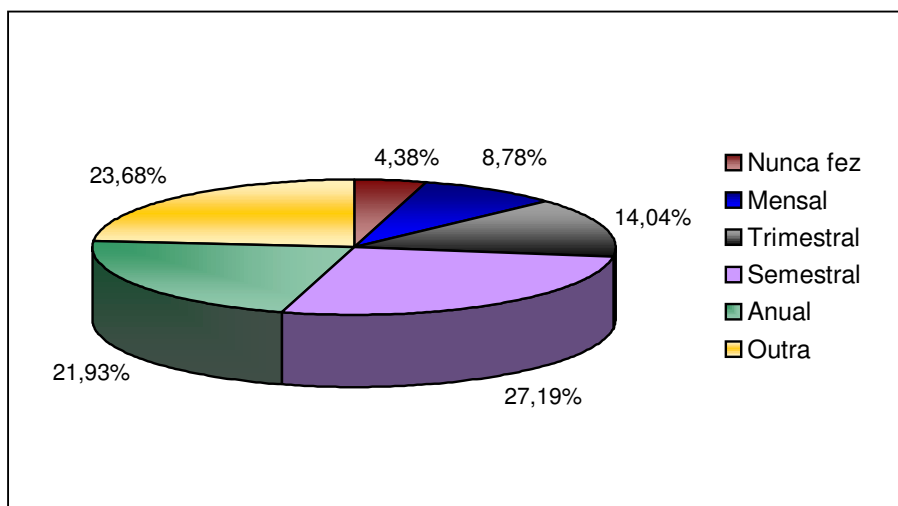


Gráfico 15 - Periodicidade de realização dos treinamentos

De acordo com o Gráfico 16 as universidades particulares sempre e quase sempre permitem que os conhecimentos e técnicas concebidos com o treinamento/capacitação sejam colocados em prática, conforme relataram 30,70% e 39,48% dos entrevistados, respectivamente. Já 15,78% dos gestores entrevistados relataram que eventualmente e 13,16% , que raramente a organização permite colocar em prática os novos conhecimentos.

Através dos dados da pesquisa pode-se observar que as universidades pesquisadas acreditam no potencial de seus colaboradores, uma vez que permitem que os gestores possam colocar em prática os novos conhecimentos concebidos através da participação em programas de treinamentos ou capacitação.

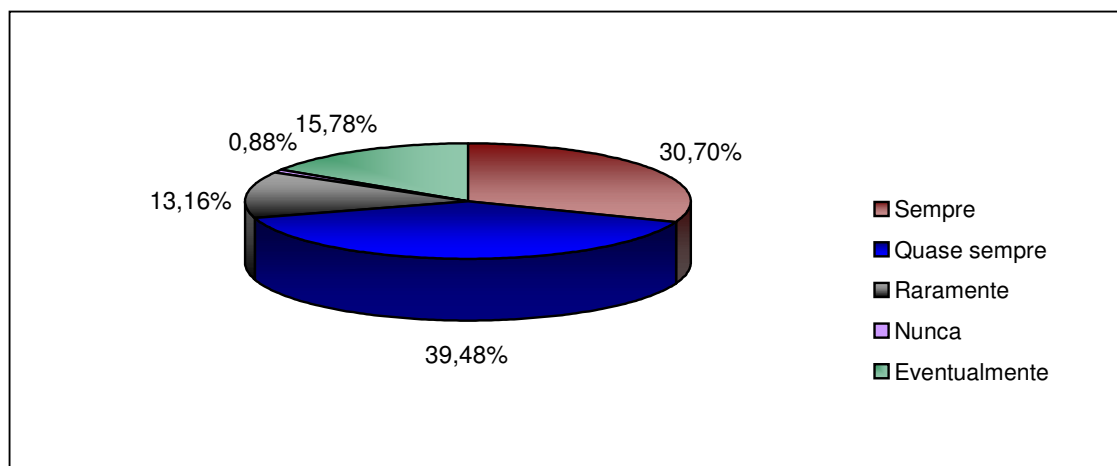


Gráfico 16 – Conhecimento colocados em prática

#### 4.10 Capacitação Individual

O ambiente dos negócios é extremamente dinâmico e competitivo, sendo assim, os gestores, para alcançarem sucesso em sua área, precisam estar cada vez mais atualizados com seu nicho.

A globalização, a diversidade e o aumento da concorrência cada vez mais acirrado estão mudando tanto a natureza do trabalho do gestor quanto os caminhos para o avanço da carreira. Neste novo cenário, a responsabilidade principal da

administração é a de criar capacidade de aprendizado em toda a organização. Todavia, para que seja possível, o gestor precisa estar atualizado, buscando sempre novas formas de administrar e autodesenvolver-se, uma vez que só assim será criador de uma visão para o futuro que seja amplamente compreendida e desenvolvida em toda a organização.

Conforme o Gráfico 17, 34,21% dos entrevistados relataram que dedicam de 3 a 5 horas semanais à leitura, 28,07% até duas horas, 17,54% de 6 a 8 horas e 20,18% dedicam mais de 8 horas por semana. Desta forma, constata-se que os gestores buscam se atualizar, utilizando a leitura, como instrumento principal.

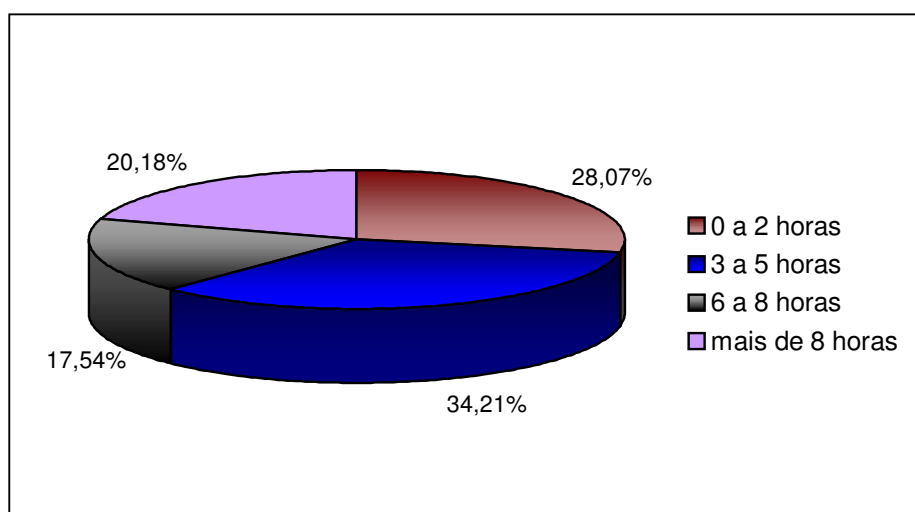


Gráfico 17 – Horas semanais dedicadas à leitura

As organizações dependem de informação de alta qualidade para desenvolver planos estratégicos, identificar problemas, interagir com outras organizações e auxiliar os empregados. Assim, os gestores precisam estar sempre atualizados, em sua área de atuação. Uma das formas de conseguir isso é tornar-se assinante de publicações periódicas especializadas.

Assim, o Gráfico 18 mostra que 53,50% da amostra pesquisada são assinantes de publicações periódicas de sua categoria profissional, ao passo que 46,50% não são.

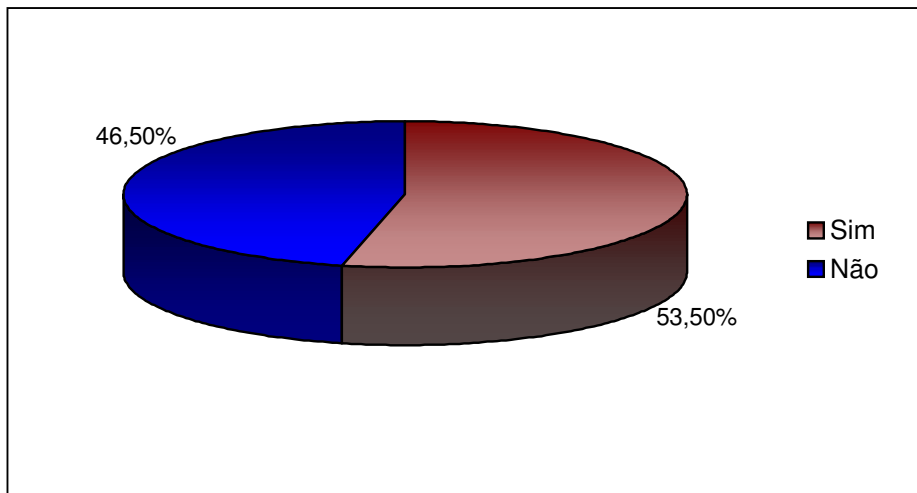


Gráfico 18 – Leitura de publicações de sua área profissional

Sobre revistas lidas regularmente, o que se verificou é que os gestores procuram se atualizar, lendo revista de gêneros diversos, sendo as principais: *Veja*, segundo 37,71% dos entrevistados; *Isto É*, conforme 24,56% da amostra; *Exame*, de acordo com 20,17% dos entrevistados; *Você S.A*, 15,10% da indicação da amostra (Gráfico 19).

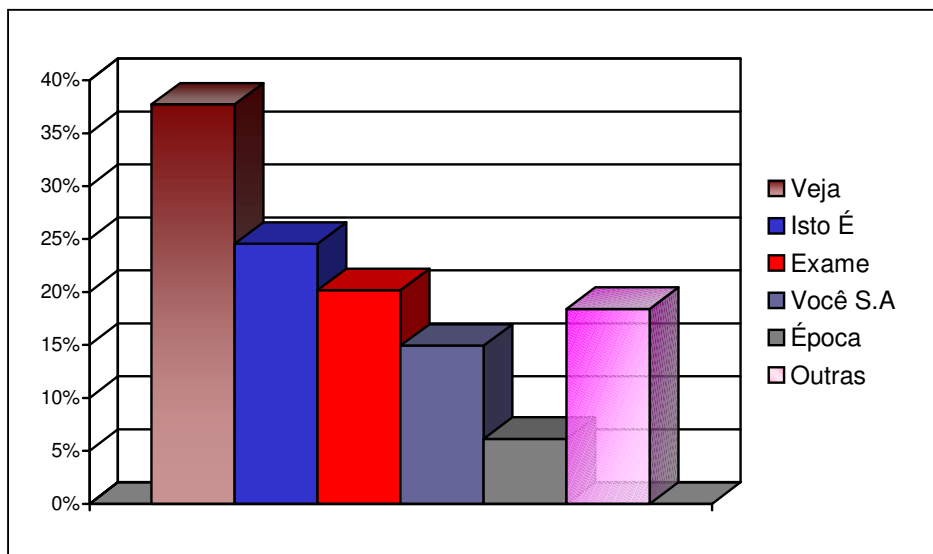


Gráfico 19 – Revistas lidas regularmente

Num mundo globalizado, é fundamental a busca do maior número de informações possíveis, mas de boa qualidade, pois a informação com certeza será um diferencial competitivo. O processo de desenvolver informações começa com o recolhimento de alguns tipos de fatos ou estatísticas, chamados dados. Uma vez recolhidos, os dados normalmente são analisados de alguma maneira. Em termos gerais, a informação é o conjunto de conclusões derivadas da análise dos dados e, em termos administrativos, é o conjunto de conclusões derivadas da análise dos dados relativos ao funcionamento de uma organização (CERTO, 2003).

Assim, o Gráfico 20 evidencia os jornais mais lidos pelos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares. Neste sentido, cabe destacar que os jornais mais lidos regularmente são: em primeiro lugar, *Gazeta do Povo* (Curitiba), com 38,59% da preferência, em segundo, *Zero Hora* (Porto Alegre), conforme 26,31% dos entrevistados, seguido da *Folha de São Paulo* (São Paulo), com 20,17%; *Estado de Minas* (Belo Horizonte) (15,78%) e *Correio do Povo* (Porto Alegre) (14,91%). Esta diversidade justifica-se pelo fato de que a pesquisa realizou-se em três estados diferentes, sendo assim, cada um possui jornais de representatividade a nível local (estado).

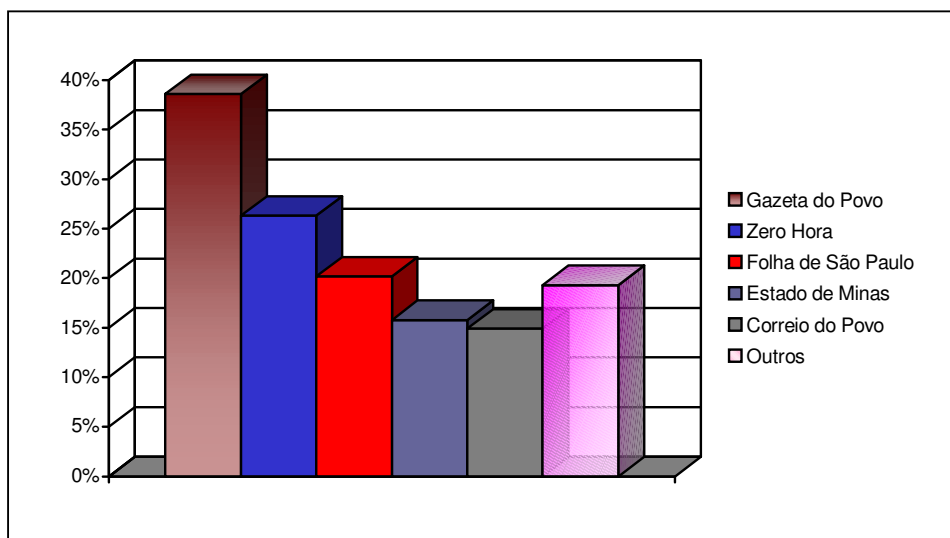


Gráfico 20 – Jornais lidos regularmente

Nos dias atuais, as informações fluem rapidamente, sendo uma necessidade de sobrevivência, a atualização. No entanto, o tempo é cada vez mais escasso, por isso os gestores entrevistados, afirmam que usam a televisão, como forma de atualização sobre conhecimentos gerais. As informações que os gestores recebem tem forte influência sobre as decisões administrativas, as quais determinam as atividades que serão desempenhadas na organização, que, por sua vez, ditam seu eventual sucesso ou fracasso. Alguns autores consideram a informação de tão fundamental importância no processo administrativo, que definem administração como o processo de conversão de informações em ações por meio de tomada de decisões.

Assim, 59,64% dos gestores informaram que assistem regularmente os telejornais. Já 7,01% assistem o Globo Repórter, 9,64% documentários gerais. Destaca-se ainda que 13,15% apontaram que os programas de TV servem para lazer e também indicaram que assistem regularmente a filmes.

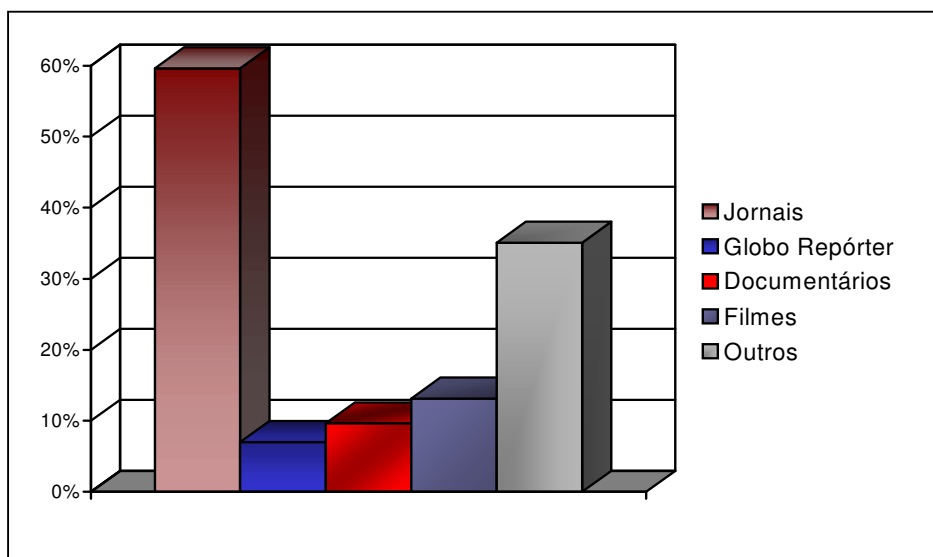


Gráfico 21 - Programa de TV assistidos regularmente

A Internet é uma mídia absolutamente diferente das demais. É uma ferramenta poderosa para a aprendizagem, principalmente para as pessoas que



dispõem de pouco tempo e querem comodidade para atualizar/capacitar-se. A internet é um recurso dinâmico e atraente, atualizadíssimo, e de fácil acesso, que possibilita o ingresso a um número ilimitado de informações e dá a oportunidade de contatar os mais diversos centros de pesquisa bem como os periódicos mais importantes das diversas áreas do conhecimento. Assim, os gestores estão utilizando a internet para diversos fins.

Neste sentido, o Gráfico 22 revela que 42,98% dos gestores entrevistados *sempre* e 30,70% *quase sempre*, utilizam a Internet como instrumento de pesquisa e capacitação. Já 21,93% da amostra *eventualmente* e 4,38% *raramente* faz uso da Internet, para sua capacitação.

A força desta mídia é de tal magnitude que o total de 73,68% dos gestores entrevistados fazem uso da Internet para os fins pesquisados.

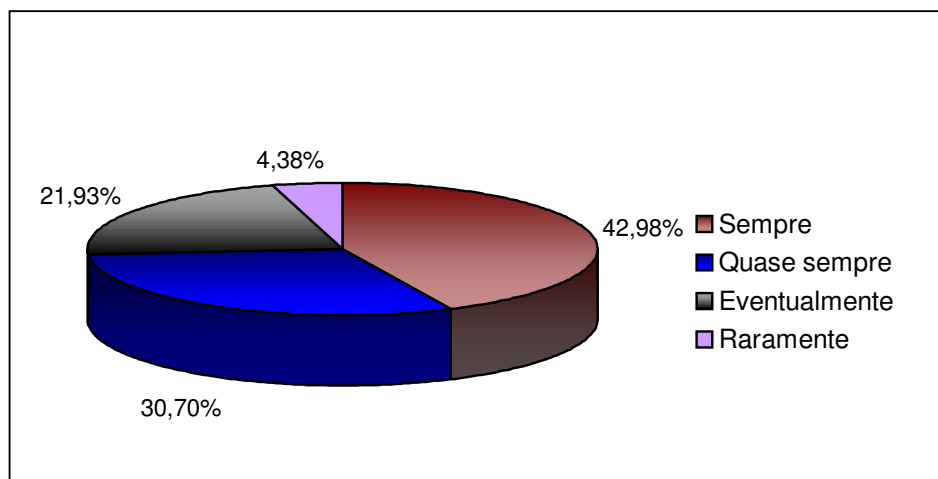


Gráfico 22 – Utilização da Internet

Quanto à necessidade da constante atualização, o estrategista japonês OHMAE (1998), defende que, no atual cenário mundial, onde a formulação de estratégias deve considerar uma torrente de novos paradigmas, isto só é possível com uma franca e aberta receptividade. Acrescenta ainda, que o que se observa não é somente a transformação do mundo industrial no mundo da informação, mas,

especialmente, as linhas de fronteiras nacionais se apagando ou ficando permeáveis a capital, informações, produtos e serviços, empresas e clientes.

Na educação tem havido ênfase em premissas que assinalam indicadores voltados ao processo de aprendizagem, como mola propulsora na aquisição e utilização de novos conceitos e práticas necessárias à fixação do conhecimento (KANAANE e ORTIGOSO, 2001). Assim, a participação em congressos, cursos e palestras possibilitam não só a atualização, como também cria condições e estimula a produção científica do gestor, que deveria estar naturalmente interessado em sua educação permanente (VASCONCELOS, 2000).

Dessa forma, o Gráfico 23 evidencia que 15,79% da amostra *sempre* e 30,70% *quase sempre* participa de congressos, seminários e cursos de atualização periodicamente. Destaca-se ainda que 42,10% relataram que *eventualmente participa* e 11,41% *raramente*.

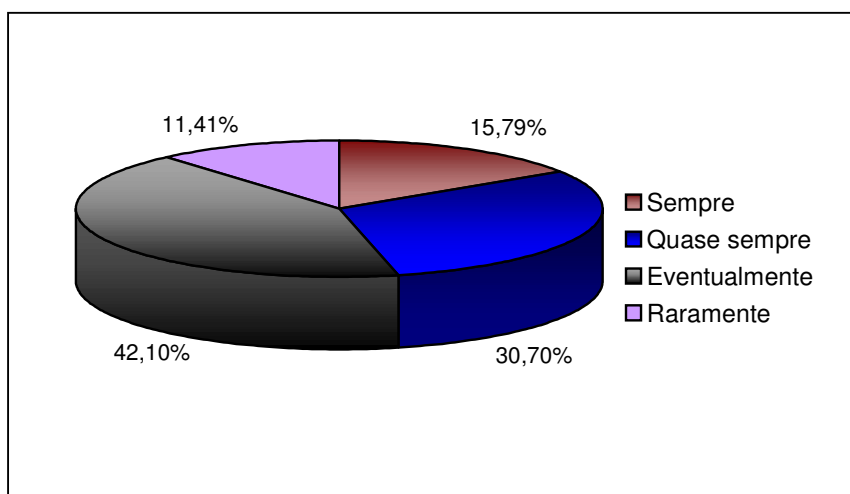


Gráfico 23 – Participação de congressos, seminários e cursos

#### 4.11 Vantagens do Treinamento

Os programas de capacitação e treinamento, quando devidamente programados e implantados, proporcionam inúmeras vantagens, conforme CARVALHO (2001, p.12-13):

- Possibilitam o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização;
- Definem prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracterizam os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade;
- Elaboram planos de capacitação profissional, a curto médio e longo prazo.

Quanto ao mercado de trabalho:

- Melhor aproveitamento das aptidões e potencialidades dos empregados;
- Maior estabilidade da mão-de-obra;
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional;
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da organização.

Neste sentido, 23,68% dos gestores entrevistados relataram que a principal vantagem do treinamento/capacitação é o autogerenciamento, permitindo coordenar adequadamente sua equipe de trabalho. Segundo 22,80% esta vantagem do treinamento possibilita o conhecimento de outras áreas, o que ajuda o gestor a tomar decisões mais eficazes. Conforme 21,05%, o treinamento permite estar atualizado em sua área e mercado, proporcionando uma visão das tendências futuras. Destaca-se ainda que 20,18% da amostra apontaram que a principal vantagem é o desenvolvimento de uma visão estratégica da empresa, voltada para os resultados e 12,28% responderam que oportuniza aprender novas habilidades e aplicá-las a novas áreas. Através dos dados são constatadas divergências nas respostas quanto às vantagens do treinamento, todavia pode-se considerar que o

treinamento, independente da forma que foi mencionado na resposta, traz vantagem para o indivíduo e para a organização.

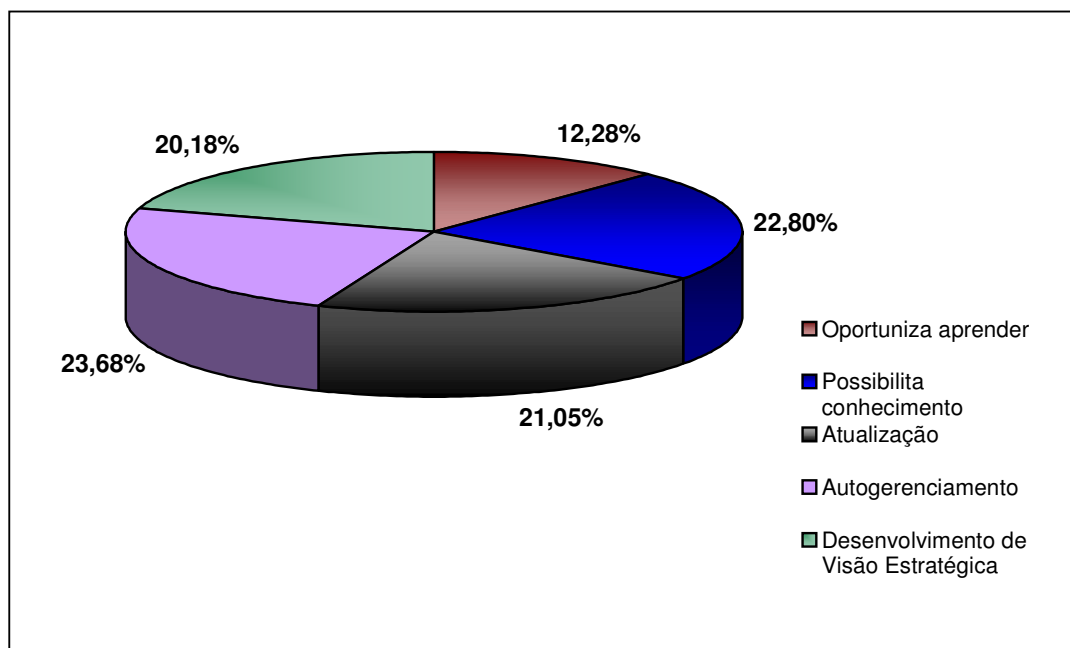


Gráfico 24 – Vantagens do treinamento

Um dos gestores entrevistados relatou que “um programa de treinamento eficaz promove não só o crescimento pessoal e profissional, mas permite a ele alavancar novos talentos permitindo o crescimento de todos que estejam ao seu redor”.

Com base nos resultados obtidos e demonstrados neste Capítulo, é possível verificar que os gestores das Instituições estudadas, possivelmente por pertencerem a uma casa de ensino, possuem escolaridade representada por pós-graduação, seja *lato sensu*, em nível de especialização, seja *stricto sensu*, principalmente em nível de mestrado, (Gráfico 4), escolaridade além do que é exigida para o cargo que ocupa, (Gráfico 5).

Tal condição de escolaridade deve lhe garantir um patamar de conhecimento que favorece o desempenho de suas atribuições com maior

autosuficiência, podendo, se bem aplicado este conhecimento, superar-se na resolução das questões que enfrenta em sua atividade.

De acordo com este estudo, as atividades de planejamento, organização e controle, são consideradas atribuições do gestor, no intuito de atingir os objetivos da empresa, que associado à criatividade, dinamismo e liderança, faz o conceito do que é entendido como sendo o gestor destas instituições. Tal resultado leva à constatação de que em sua prática diária o gestor deve estar se organizando no sentido de atender a estas características/habilidades, que entende como inerentes ao seu papel.

Uma das grandes dificuldades encontradas nas empresas nos dias de hoje, são as questões ligadas à era do conhecimento. Há uma gama de informações disponíveis no mundo moderno, que chega todo momento até as empresas. Há também informações intra-empresa que são geradas por ela mesma. Os gestores precisam ter acesso a ambas as fontes de informações para o bom exercício de sua função.

As empresas, por outro lado, não sabem como transmitir adequadamente as informações que possuem e isto é sentido pelos gestores pesquisados quando apontam a capacidade de comunicação escrita e verbal como uma das três competências/habilidades necessárias à sua atuação.

Mesmo havendo questões de ordem moral e ética e de valores nos governos, nas empresas e na sociedade como um todo, vê-se que a grande maioria dos gestores (74,56% conforme Gráfico 9), indicou a ética como o valor principal do gestor no cenário atual, seguido do comprometimento. Este é um movimento que se vê iniciando fortemente nas empresas e na sociedade, quando são valorizadas e cobradas posturas corretas dos dirigentes maiores.

Os gestores das instituições pesquisadas possuem a consciência que sua função principal, dentre as descritas por Mintzberg, é a de liderança, seguida pela capacidade de empreender. Isto mostra uma sintonia com as necessidades das empresas, principalmente das instituições de ensino superior, em razão de todo um movimento de mudança que vem ocorrendo nas universidades, e no cenário do ensino superior no Brasil, haja vista a proliferação dos cursos superiores nos

grandes centros e, paralelamente a interiorização das universidades com os *multi campi* pelo interior dos estados. Se os gestores não estiverem afinados com esta idéia e este movimento, se não exercerem sua liderança com empreendedorismo, não estarão atendendo à realidade de crescimento presente nas instituições onde trabalham.

É significativo o número de gestores que percebem o incentivo aos estudos dado pelas instituições onde trabalham (Gráfico 11). Incentivar o estudo e oportunizar treinamentos é uma necessidade em face da complexidade tecnológica.

Além disso, 67,54% afirmaram (Gráfico 13), que as instituições tem programas de capacitação de gestores da área administrativa e de apoio, no entanto um número significativo, ou seja, 32,46% apontaram não serem os programas específicos. Recomenda-se mais atenção por parte das instituições neste aspecto.

A avaliação dos cursos que compõem os programas de educação corporativa existentes nas universidades pesquisadas, leva à conclusão que estes programas são de qualidade, uma vez que o percentual que resultou de escolhas de *muito bom* e *bom* é de 72,82%. Considerando esta avaliação, percebe-se que as instituições estão oferecendo treinamento de bom nível, mesmo que a periodicidade seja mais esparsa ou pouca a regularidade, conforme resultado demonstrado no Gráfico 15.

Em relação à leitura e informação, os gestores buscam estarem atualizados, seja pelas horas que dedicam à leitura, pela assinatura de publicações em sua área de interesse, ou leitura de jornais, revistas de circulação mais ampla, ou ainda por assistirem regularmente a telejornais. A internet também é utilizada regularmente por um percentual elevado, ou seja, 73,68%.

Já a participação em congressos e seminários não é o forte dos gestores do quadro administrativo e de apoio destas universidades. Considera-se que possa ser devido ao número de dias de afastamento que é necessário à participação em eventos desta natureza, que associado a custos elevados dificulta a participação.

Enfim, os gestores relatam que são os programas de treinamento, capacitação e educação continuada corporativa que lhes permite estarem

atualizados em sua área e no mercado, e leva-os a desenvolver uma visão estratégica no trabalho, voltar-se para os resultados almejados pela organização, contribuindo para as competências essenciais ao negócio. Como complemento de elevado valor, tem a possibilidade de desenvolver suas competências individuais, condição valorizada e necessária aos gestores destas instituições que queiram manter sua empregabilidade e galgar posições dentro da hierarquia.

Assim, vê-se que, como um todo, os gestores valorizam o treinamento, capacitação e desenvolvimento como um suporte, como uma ferramenta, imprescindível para que tenham as condições de exercer bem a sua função e cumprir os objetivos e o planejamento estratégico das instituições onde trabalham. Dessa forma a educação continuada corporativa é uma estratégia poderosa no sentido de manter os gestores administrativos e de apoio atualizados e produtivos, colaborando no sucesso das organizações universitárias estudadas.

## **5 PROTÓTIPO DE PADRONIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS E DE APOIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

Nos capítulos que antecederam, foram apresentadas a tese e a metodologia de como esta tese seria implementada; os objetivos foram pesquisados, tendo sido analisado o sentido das organizações universitárias particulares-comunitárias, as características do cenário atual, as teorias da administração e perfil dos gestores ao longo dos tempos, bem como, aspectos ligados a Administração de Recursos Humanos. Visando buscar respostas ao desenvolvimento humano das organizações universitárias comunitárias, este protótipo define o perfil de competências do gestor da área administrativa e de apoio, capaz de contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas nestas organizações.

As bases teóricas da tese foram construídas na busca de técnicas de gestão genéricas que pudessem ser fundamentais para o desenvolvimento da excelência empresarial em espaços de gestão. A prática aconteceu no sentido de encontrar evidências que comprovassem a sua existência e como ocorrem as categorias na prática das instituições.

Agora, deve-se partir para a construção das linhas gerais do protótipo, com base nos achados das circunstâncias históricas passadas e presentes, nas teorias que fundamentam a tese e nas evidências empíricas.

Assim, este Capítulo apresenta as organizações universitárias, as teorias da administração que serviram de base teórica para a tese, os atributos do perfil do gestor segundo a literatura e a pesquisa feita com os gestores das universidades particulares: PUC Paraná, PUC Minas Gerais e PUC Rio Grande do Sul. Do resultado da pesquisa teórica e prática, propõe-se o design do protótipo.

O protótipo proposto pretende cobrir a lacuna observada na revisão teórica, visto não ter sido encontrado um modelo com estas características e detalhamento de necessidades do perfil do gestor da área administrativa e de apoio das universidades particulares no cenário atual.



## **5.1 Decorrências da Base Teórica da Tese e o Protótipo**

### **5.1.1 Organizações Universitárias no Cenário Atual**

Conforme evidenciado ao longo do capítulo 2, VALLE (1986) define universidade como uma organização geradora de resultados que lhe conferem legitimidade. Ela é burocrática, pois apresenta as características próprias do modelo burocrático, tais como, os canais de comunicação, as relações formais de autoridade, as estruturas hierárquicas, processo de tomada de decisões, metas, sistemas, regulamentos e processos rotineiros para a execução das tarefas, e uma administração burocrática responsável pela condição de suas atividades rotineiras. O autor diz, ainda, que a universidade convive com vários mundos e que estes compreendem:

- (a) a burocracia com a existência de hierarquias, manuais de procedimentos e assuntos conexos;
- (b) uma comunidade de acadêmicos, na qual os professores se agrupam em faculdades, escolas e departamentos que tendem a relacionar-se sobre bases mais igualitárias e menos rígidas do que numa burocracia tradicional;
- (c) um microcosmo político caracterizado pela existência de forças ideológicas e grupos de poder interno, que defendem posições e que às vezes expressam-se através de grupos de estudantes, de professores ou de empregados da universidade.

BALDRIDGE (1982), destaca que, dentre as principais características que distinguem a universidade das demais organizações, encontram-se as seguintes: ambigüidade de objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

A missão da universidade é definida por BUARQUE (1994) como a de participar da realização do projeto civilizatório. O autor diz que à universidade cabe o papel de:

- formar pensamentos superiores que colaborem nessa missão;

- fazer um mundo melhor e mais belo, por meio das técnicas, ciências, artes, letras e filosofia e, a criação do saber tecnológico através da engenharia, direito, medicina e outras.

Em relação aos clientes, a universidade é considerada uma organização de processamento de pessoas (ALPERSTEDT, 2000). Para a autora, os alunos são clientes e produtos da universidade.

A universidade contemporânea, para ROMERO (1988) tem os seguintes objetivos:

- investigação - consiste na geração e divulgação de conhecimentos;
- ensino - a educação, compreendendo a formação dos indivíduos, através dos meios adequados, para que os mesmos possam realizar-se e contribuir para o progresso da sociedade; e
- prestação de serviços e extensão - através da integração participativa no meio em que se insere, através da identificação, interpretação e resolução dos seus problemas.

A nova universidade, para enfrentar os novos problemas, precisa ter consciência plena e renovar-se de forma a ajustar seu trabalho às exigências da ruptura com a crença na utopia obsoleta, e sua substituição por novos objetivos civilizatórios (BUARQUE, 1994).

Esta mesma universidade terá de reorientar sua participação no sentido de que o objetivo social, em vez de ampliar o consumo, deva ser a construção de uma sociedade com crescente disponibilidade de tempo livre e com o uso deste tempo para as atividades de enriquecimento cultural.

De acordo com o documento *“Plano Nacional de Graduação: um projeto em construção”*, texto que sintetiza as decisões e reflexões realizadas no XII Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras, realizado em Ilhéus (Bahia), em maio de 1999:

(...) a principal característica deste novo tempo é o fabuloso acúmulo da informação em todos os domínios, com potencial de armazenamento vertiginoso. Embora esse conhecimento, não seja produzido necessariamente pela universidade, é dela que se originam os técnicos e pesquisadores que integram as instituições que estão no mercado produzindo ciência e tecnologia.

Nesse sentido, a educação universitária assume papel fundamental na formação do homem, pois por meio dela o indivíduo tem acesso livre ao conhecimento que lhe permite compreender todo o processo de mudanças, avanços e progressos do mundo atual.

Entretanto, a globalização da economia exige da sociedade um esforço para se adaptar à nova realidade mundial, o que requer novas estratégias e pessoas altamente qualificadas, requisitos estes que elas nem sempre são capazes de possuir, ocasionando assim competitividade e por fim exclusão social.

Mediante tal situação a universidade, no sentido de existência, abriga relação entre o saber e a sua aplicabilidade, oportunizando formação adequada, onde o aprender seja sinônimo de interação entre o sujeito e o objeto de pesquisa, onde haja mobilização para a construção do saber, através das práticas que são desencadeadas.

As questões decisivas para as organizações administrarem neste novo século parecem ser as que se referem a pessoal, tecnologia, globalização e liderança. Serão elas que determinarão como as organizações irão competir e sobreviver, sendo que as universidades serão ainda mais cobradas, haja vista que ainda não praticam o que ensinam nos seus cursos de gerência e administração, demonstrando uma prática elevada de grosseiro burocratismo e de ranço patrimonialista (ALMEIDA, 2000).

Com base em uma visão ampla de ensino a universidade poderá representar um sistema de promoção da autonomia, de modo a fazer do conhecimento sua ferramenta de trabalho, de onde parte e onde irá chegar, onde o aprender se torne um processo significativo.

### 5.1.2 Administração em Foco

A Revolução Industrial marcou o início da substituição do uso da força física do homem pela máquina, ocasionando profundas modificações. Isso, por sua vez, veio influenciar a qualidade dos produtos e serviços. O ser humano passou a ser mais explorado e, conseqüentemente, houve influências negativas na qualidade de vida.

Desenvolveram-se então, várias teorias que tentavam estudar a eficiência das organizações. Entre estas se destaca a das relações humanas, que procura enfatizar as pessoas dentro da organização e o seu ambiente de trabalho, voltada para o estudo da motivação, relacionamentos intergrupais e a cooperação espontânea entre gerência e empregados.

Fez-se entender que os fatores determinantes da qualidade abrangem não apenas aspectos técnicos, mas também funcionais e gerenciais, onde o papel do gestor de pessoas é fundamental para otimização dos recursos humanos, sendo um dos responsáveis pelo alcance da eficácia e eficiência das organizações através dos seus colaboradores.

A história da evolução da humanidade está intimamente ligada ao ato de administrar. Para cada evolução alcançada pela humanidade, a administração evoluiu em conjunto.

A Administração sempre foi acompanhada de vários conceitos, pois existem muitas formas de interpretar o processo de administrar. Para CHIAVENATO (2000), no mundo das organizações, no entanto, este conceito se modifica conforme relação estabelecida entre espaço, tempo e cultura da sociedade. Os autores BERNARDES & MARCONDES (2001, p.16), definem que administração é

A aplicação de técnicas com o fim de estabelecer metas e operacionalizar o seu atingimento pelos participantes das organizações a fim de que obtenham resultados e satisfaçam as suas próprias necessidades e as de seus clientes.

Os trabalhos desenvolvidos sobre o perfil do gestor têm suas origens nas várias escolas do pensamento administrativo. Entender quem é o gestor da

atualidade requer, portanto, um resgate histórico sobre o que tem sido essa função desde as suas primeiras ações identificadas como tal até os dias atuais.

Os gestores “sempre existiram, porém com características diferentes ao longo da história, mudando na proporção em que as organizações se alteravam” (BERNARDES, 1988, p. 28).

Uma tendência da administração consiste em rotular e buscar padrões de ações e de atitudes para os gestores. Trata-se de uma forma defensiva de administrar as diferenças individuais. O mais interessante é que apesar da teoria voltada à aprendizagem organizacional criticar modelos e estruturas pré-concebidas baseadas na necessidade de se construir soluções a partir da realidade de cada organização, ela acaba rotulando, de alguma forma, as habilidades que as pessoas devem desenvolver, ou como devem agir, como se isso fosse garantir o sucesso.

Cabe destacar aqui, que as definições do perfil do gestor foram sendo alteradas e se diversificam ao longo do tempo, conforme as necessidades de satisfazer a realidades organizacionais cada vez mais específicas e complexas. Nas palavras de ULRICH (2000, p. 39)

Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizado e competência dos funcionários. Empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

Desta forma, o gestor deve estar disposto a desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, tornando-se parceiro, especialista administrativo e agente de mudança na empresa.

DRUCKER (1992) diz que gestor é todo aquele que executa tarefas próprias da administração, desfrutando de poder sobre terceiros. Ainda DRUCKER (1998), diz que o trabalho do gestor envolve cinco atividades básicas.

Quadro 7 - Atividades Básicas dos Gestores.

Atividades Básicas	- <b>Fixação dos objetivos</b> - o gestor não só os determina, como também traça metas para alcançá-los.
	- <b>Organização</b> - ele analisa as atividades, decisões e relações necessárias formando assim a estrutura organizacional.
	- <b>Motivação e comunicação</b> – ele forma uma equipe e utiliza o seu relacionamento, como uma forma de manter as pessoas motivadas.
	- <b>Mensuração ou avaliação</b> . ela serve de parâmetro para analisar se o que foi determinado está sendo cumprido por cada funcionário.
	- <b>Formação de pessoas</b> - para o presente estudo, esta atividade é a mais importante, pois se acredita ser dever dos gestores, proporcionar condições de desenvolvimento humano, dentro das organizações.

Fonte: DRUCKER, 1999, p. 76.

Sempre existiu uma preocupação em definir o papel e o âmbito de atuação do gestor e são várias as definições. No entanto, observa-se que, longe de se contradizerem, tais definições se complementam. Todas essas visões têm em si parcelas de verdade.

### 5.1.3 O Perfil do Gestor no Cenário Atual

Nos últimos tempos, as organizações têm suscitado, em seus debates, questões relativas ao perfil do profissional que desponta neste novo cenário. O perfil do gestor passa a ser delineado a partir dos conteúdos advindos dessa nova configuração sócio-econômica. Uma vez que é o gestor o responsável direto pelas ações dos subordinados, cabe a ele se adequar à nova realidade organizacional que é ter em sua equipe pessoas competentes e comprometidos com os objetivos das organizações.

Perfil pode ser entendido como o conjunto de fatores ou itens indicadores de comportamentos, competências, habilidades e potenciais, definidos conforme as características do processo de avaliação e que constituem os tópicos a serem avaliados (TOLEDO, 1986).

No decorrer do Capítulo 2, foi discorrido sobre o entendimento que vários autores tem sobre o gestor. Os mais incisivos nesta definição de papéis são STONER e FREMAN (1999), que ressaltam, “o bom gestor precisa estar sensível à diversidade de desafios e aprender a trabalhar com muitos tipos diferentes de pessoas. De fato, o que se tem observado é que as organizações líderes da economia global são aquelas que aprenderam a utilizar os talentos de seus melhores empregados, independente da diversidade”.

O papel do gestor é a do agente de mudanças. O gestor está, ao mesmo tempo, na extremidade passiva e ativa. Assim, ele precisa tanto se ajustar à mudança, como também ser o catalisador da mudança em sua organização (ROBBINS, 2002).

#### **5.1.4 Papéis Gerenciais**

MINTZBERG (1973) define papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável, agrupando os papéis gerenciais em três famílias:

- Papéis Interpessoais - onde o gerente age como líder, como ligação entre sua equipe e outras no intercâmbio de informações;
- Papéis de Informação, onde o gerente age como monitor, como disseminador (papel que complementa o anterior) de informações de fora para dentro, e como porta-voz (levando as informações de dentro para fora);
- Papéis de Decisão, onde o gerente age como *entrepreneur*, ou seja, empreendedor (planejando e iniciando mudanças), como controlador de distúrbios (relacionado a crises, conflitos ou imprevistos), como administrador de recursos (ligado à administração do próprio tempo, do trabalho alheio e autorização de decisões tomadas por terceiros) e como negociador frente a outras empresas ou órgãos.

A diferença entre papel e função reside no fato de que a segunda lida com o *saber fazer* o trabalho, enquanto a primeira se atém às atitudes que devem ser tomadas para que o *saber fazer*, seja corretamente executado. Gerenciar é, sobretudo, lidar com pessoas, fator fundamental para o desenvolvimento de atividades, mas que necessita de motivação constante podendo ela ser provocada por estímulo externo ou interno.

No final da década de 1960, Mintzberg concluiu que os gerentes desempenham dez papéis que podem ser agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões.

Os gerentes podem desempenhar três tipos de papéis interpessoais:

- Os chefes nominais desempenham papéis cerimoniais ou simbólicos.
- Os líderes treinam, motivam e disciplinam os funcionários.
- Os elementos de ligação contatam fontes externas de informação.

Os gerentes podem cumprir três tipos de papéis informacionais:

- Os monitores captam informações de mercado a partir de fontes externas.
- Os disseminadores transmitem as informações aos membros da organização.
- Os porta-vozes representam suas organizações diante de pessoas de fora.

Os gerentes podem executar quatro tipos de papéis decisórios:

- Os empreendedores iniciam e supervisionam novos projetos para melhorar o desempenho organizacional.
- Os controladores de distúrbios tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos.



- Os alocadores de recursos controlam os recursos humanos, físicos e monetários.
- Os negociadores barganham com outros grupos para obter vantagens para suas próprias unidades.

Conforme MAXIMIANO (2000), os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

Primeiro, existem três aspectos básicos no trabalho de qualquer gestor: decisões, relações humanas e processamento de informações.

Segundo, o trabalho dos gestores varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da organização, conjuntura econômica e outros fatores.

Terceiro, o trabalho do gestor não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções do processo administrativo diluem-se e se combinam com o desempenho dos papéis.

### **5.1.5 Grupos de Atributos do Perfil do Gestor**

#### **5.1.5.1 Competências e Habilidades**

As competências e habilidades fazem parte do primeiro grupo de qualidades ou atributos do perfil do gestor e pode ser definido como sendo as aptidões e capacidades propriamente ditas, para o desempenho das atividades profissionais (ECHEVESTE et al., 1998).

Na seqüência, algumas características apresentadas por OLIVEIRA (1991), necessárias ao gestor no cenário atual:

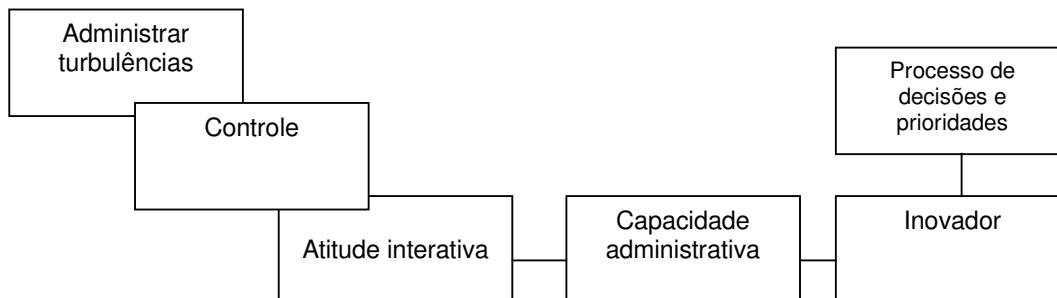


Figura 2 - Características necessárias aos gestores.

Fonte: OLIVEIRA, 1991, p. 56.

Certas habilidades são de extrema necessidade aos gestores. MEYER JR. e MURPHY (2000) destacam que entre elas, visão de futuro, disposição para mudanças, visão estratégica, capacidade de decisão, empreendedorismo e gerenciamento de informações são as principais.

O gestor, além de ser bom precisa demonstrar que é bom nas ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido. O aprendizado do talento artístico de uma prática profissional pode parecer independente da vida cotidiana, mas é assim que são aprendidas as novas maneiras de usar as competências que já se possui (SCHÖN, 2000). Competência profissional consiste na aplicação de teorias e técnicas derivadas da pesquisa sistemática, preferencialmente científica, à solução de problemas instrumentais da prática (SCHÖN, 2000).

### 5.1.5.2 Conhecimentos

O conhecimento é parte integrante do perfil do gestor, é definido como um conjunto de informações, como o saber que o indivíduo deve possuir de forma a atender às exigências do mercado (ECHEVESTE et al., 1998).

Para o gestor, o conhecimento é um dos meios para se chegar aos fins do desempenho organizacional. Entretanto, o conhecimento, por si só, não garante o

seu sucesso. Desta forma, vale destacar que no atual ambiente, turbulento e incerto, o gestor deve possuir alguns atributos ligados ao conhecimento (DRUCKER, 1993).

### **5.1.5.3 Valores e Atitudes**

Também faz parte destes componentes os valores e as atitudes, que são as características referentes à predisposição dos indivíduos, à sua postura e maneira de agir (ECHEVESTRE et al., 1998).

MAXIMIANO (2000) diz que as atitudes formam os quadros de referências, isto é, as “molduras” valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional.

Os valores e atitudes do gestor são características adquiridas ao longo de sua vida, influenciam o seu comportamento diante de uma situação, determinam a forma como conduzem os negócios nas organizações e servem de orientação para o seu trabalho.

Podemos citar alguns atributos do gestor referentes aos valores e atitudes:

- predisposição a correr riscos e à negociação;
- gostar do que faz, buscar o autodesenvolvimento, desenvolvendo a capacidade de superação, principalmente no que diz respeito a situações de frustrações, stress, pressão por resultados e hierarquia; e
- capacidade de mobilidade pessoal.

### 5.1.6 Panorama da Administração de Recursos Humanos - RH

No mundo moderno, o ser humano vem se tornando o verdadeiro e principal diferencial competitivo. O sucesso das empresas e o desafio básico colocado às suas áreas de recursos humanos compreendem a dimensão do significado do ser humano e a atuação na direção do seu pleno desenvolvimento e satisfação. Para atender a este desafio, a área de recursos humanos deverá focalizar a qualidade de vida no trabalho, que é resultante da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa.

Outras não dependentes diretamente da tarefa são capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis: o treinamento, capacitação e desenvolvimento; a capacidade de produzir, reter e multiplicar conhecimentos; a transformação de chefias em promotores da inteligência e da criatividade de pessoas; o conhecimento profundo do negócio e a orientação de seus objetivos para os resultados finais da empresa.

A partir do momento em que a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas nas organizações, precisa também encorajar a criatividade, a atenção da qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e desencorajar comportamentos como negligência, falta de cooperação, absenteísmo e redução do ritmo de trabalho, surgiu o conceito de administração de recursos humanos (FAMULARO apud BOOG, 2002).

A administração de recursos humanos pode ser entendida, na visão de MILLIONI (2002), como sendo o conjunto de estratégias e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

O comportamento humano vem assumindo importância no âmbito dos negócios e fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional.

É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas, e, quando este conceito é orientado corretamente, sua missão prioritária consiste em

identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal (FLEURY et al., 2002).

Com a evolução da Administração de Recursos Humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas.

Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional, gestão de pessoas. Sendo assim são apresentados, na seqüência, os aspectos históricos da administração de recursos humanos.

#### **5.1.6.1 O Perfil do RH na Última Década**

Ao longo da última década, o mundo dos negócios mudou em diversos aspectos fundamentais. Com ciclos de vida mais curtos dos produtos, inovação é um pré-requisito de sobrevivência. Há uma competição mais intensa em todos os setores.

Em virtude da diversidade de produtos e serviços disponíveis, os consumidores estão mais exigentes. Isso requer novos comportamentos por parte das empresas que pretendem prosperar. Não é de hoje que globalização tornou-se um termo familiar; a potencialização ou alavancagem dos profissionais tornou-se um requisito organizacional inescapável.

Contratar, reter e utilizar talentos vitais é uma fonte fundamental de competitividade. Até mesmo os acionistas estão exigindo administradores e líderes de alta qualidade e culturas empresariais bem definidas como um sinal de capacitação produtiva futura. Cada uma dessas tendências impõe que o lado humano da empresa seja alavancado como uma fonte de vantagem competitiva. Essa é a responsabilidade fundamental do profissional de RH.

BOOG (2002), diz que as múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações

de trabalho e na configuração organizacional que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”.

Num mundo que tem sido chamado de pós-moderno, as organizações “burocráticas” e “tayloristas” perdem cada vez mais espaço. Começam a destacar-se, então, nesta nova aldeia global, organizações pós-modernas (MORGAN, 1996).

Nestas empresas os funcionários seriam controlados pelos seus gestores de forma menos autoritária, formariam grupos e coletividades que se autocontrolariam e o trabalho lhes exigiria múltiplas habilidades (CLEGG, 1990).

Para resumir esta tendência, cita-se o modelo de ULRICH (1998), destacando quatro papéis fundamentais na área: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico. BOOG (2002) ressalta ainda que há necessidade de rever os paradigmas, conforme segue:

Quadro 8 – Paradigmas a serem revistos

Recursos humanos tradicional	Fator humano
Foco interno	Foco no cliente (interno e externo)
Reativo	Pró-ativo
Ditador de regras	Consultor e conciliador
Foco em atividades	Foco em resultados
Desconfiança mutua	Alianças e parcerias
Tamanho único	Programas sob medida – <i>taylor made</i>
RH executor	Consultor
Visão da organização a partir da área	Visão do negócio
Hierarquia – o chefe	O Líder
Cargo	Competência
Treinamento formal	Aprendizagem contínua
Postura conservadora	Informações, resultados e decisões compartilhadas
RH controlador	Quem faz administra

Fonte: BOOG, 2002, p.183.

### **5.1.7 Desenvolvimento Humano: Aprendizagem e Conhecimento Organizacional**

A humanidade vem passando por uma etapa evolutiva sem precedentes em sua história. As novas formas de comunicação, representadas pelas diferentes integrações das telecomunicações entre as infovias, a televisão, o cinema, as multimídias, os hipertextos, as videoconferências, as realidades virtuais, a Internet, as Intranets, a fibra ótica — enfim, as comunicações informatizadas crescendo exponencialmente —, têm influenciado visivelmente o processo de evolução da espécie humana.

Esse fenômeno caracteriza-se principalmente pela transformação do *Homo sapiens* em *Homo cibernetics*. E, apesar de ainda nos encontrarmos nos primórdios da emergência da cultura humana denominada "cibercultura", nada nos autoriza a prever que, a curto ou médio prazo, a tendência de hominização se desalecere.

Caso considerássemos a formidável aceleração do desenvolvimento humano, apenas sob o ponto de vista tecnológico, científico ou econômico, provavelmente, a alternativa mais indicada para adaptar as organizações a esse ambiente dinâmico e turbulento fosse a adoção de ações racionais, distanciadas de qualquer possibilidade de análise subjetiva.

Mas acontece que, em razão da gradativa predominância dos fluxos virtuais da "civilização em rede" sobre a sociedade industrial, a concepção original da empresa, como instituição social integradora de capital, tecnologia e pessoas, está inevitavelmente passando por uma profunda reestruturação de propósitos. As conseqüências mais imediatas dessa revisão geral, ainda em curso, já estão se fazendo refletir nos meios empresariais e acadêmicos.

No geral, as diferentes proposições tanto em termos práticos quanto teóricos — representadas nas formas de gestão estratégica em RH, gestão do capital intelectual, gestão de competências, agregação do saber e gestão de desempenho —, se assemelham no enfoque sobre questões pertinentes à administração de pessoas. Há, portanto, uma essência comum subjacente à

diversidade dessas abordagens, que se exterioriza pela concordância explícita sobre a necessidade de serem encontradas novas alternativas para gerir as relações de trabalho. Neste particular, há consenso quanto à urgência de serem revistas políticas e práticas de RH.

Na visão de DUTRA (2002), as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a organização. A questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo.

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano, o que as tem levado a perceber a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como a forma de manter suas vantagens competitivas.

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais, compostos de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes (SENGE, 2000).

Também é possível afirmar que o poder econômico e de produção de uma organização moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos (QUINN, 1992).

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997), o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos, o *conhecimento explícito* e o *conhecimento tácito*. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de uma forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização. Já o conhecimento tácito, considerado mais importante que o explícito, é aquele conhecimento pessoal incorporado à experiência individual que envolve fatores intangíveis. É, por suas



características, extremamente mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal.

Desta maneira, para que o conhecimento possa ser compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, e vice-versa. Durante essa conversão é que o conhecimento organizacional é criado.

É através da observação e da reflexão sobre as ações que se faz uma descrição do saber tácito que está implícito nelas (SCHÖN, 2000).

Para se conseguir gerenciar e desenvolver o capital humano, as organizações devem reconhecer sem sentimentalismo que alguns colaboradores, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos (STEWART, 1998, p.147).

A criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento: a *socialização*, a *externalização*, a *combinação* e a *internalização* (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

#### **5.1.7.1 Treinamento e Desenvolvimento**

Desde muito tempo acompanha-se no meio empresarial, discussões sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal, na área comportamental e técnica. São diversas as opiniões mas, no final, apesar de concordarem com a decisão de investir, as dúvidas acabam confluindo em questões de como mensurar e avaliar financeiramente os resultados de tais investimentos, e como garantir a sua utilização prática. Este questionamento ocorre com menos frequência quando nos referimos aos investimentos em treinamento técnico.

O treinamento e a capacitação dos colaboradores é uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo, melhorando a sua capacidade de desempenhar um cargo. Para estes, o treinamento pode envolver uma mudança de habilidade, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como

eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor (DeCENZO e ROBBINS, 1996).

Os programas de capacitação desenvolvidos nas empresas podem ser divididos em três classes ou domínios de acordo com BLOOM et al (1980, p.76):

#### Quadro 9 – Classes ou domínios dos programas de capacitação

Domínio Cognitivo: relaciona-se com processo tais como recordação da informação, compreensão de material e respostas intelectuais;	Domínio Afetivo: relacionados com interesses atitudes, valores e avaliações	Domínio Psicomotor: relacionado com respostas físicas como forma de desempenho de habilidades
--	---	---

Fonte: BLOOM et.al., 1980, p.76

No atual ambiente mutante é vital desenvolver e disseminar um novo tipo de profissional com capacidade de tirar partido das mudanças em curso, convertendo-as em fator de diferenciação, de apuro da qualidade, da competitividade pessoal e da sua organização. Entretanto, essa iniciativa demanda uma revisão de conceitos ainda correntes de administração, de práticas de liderança, de gerenciamento de profissionais e, principalmente, de desenvolvimento de pessoas que crie condições favoráveis ao autodesenvolvimento (CARVALHAL e FERREIRA, 2001).

Pode-se definir que o treinamento/capacitação é um processo contínuo e que deve ser exercitado para promover a renovação do sistema. Pode ser uma “ferramenta” à disposição do gestor para a introdução da gestão do conhecimento, na busca de novas idéias para melhorar o desenvolvimento organizacional (CROSSAN et al., 1998). Tudo isso demonstra a importância que o conhecimento exerce sobre o trabalho do gestor no ambiente organizacional.

## **5.2 Design do Protótipo das Competências do Gestor Capaz de Contribuir para o Desenvolvimento da Organização e Gerenciamento de Pessoas nas Universidades Comunitárias**

O protótipo será representado como um design onde se encontram os principais componentes do perfil de competências do gestor da área administrativa e de apoio no contexto das organizações universitárias particulares-comunitárias. Deve ser tomado o cuidado de ser considerado o contexto e as circunstâncias em que será implementado. Serão descritos, inicialmente, os componentes extraídos da base teórica, e a seguir os oriundos da pesquisa prática. Convém salientar que é dos componentes conceituais supra-revisados, que foram retirados os elementos de sustentação teórica do protótipo.

Graficamente o design apresenta a síntese das principais categorias do conteúdo trabalhado pela autora. Para demonstrar isto foi utilizado modelo criado e elaborado por MENEGASSO (1998), por se considerar que atende, nas diferentes categorias que o compõe, o que se quer demonstrar com os resultados encontrados nesta pesquisa.

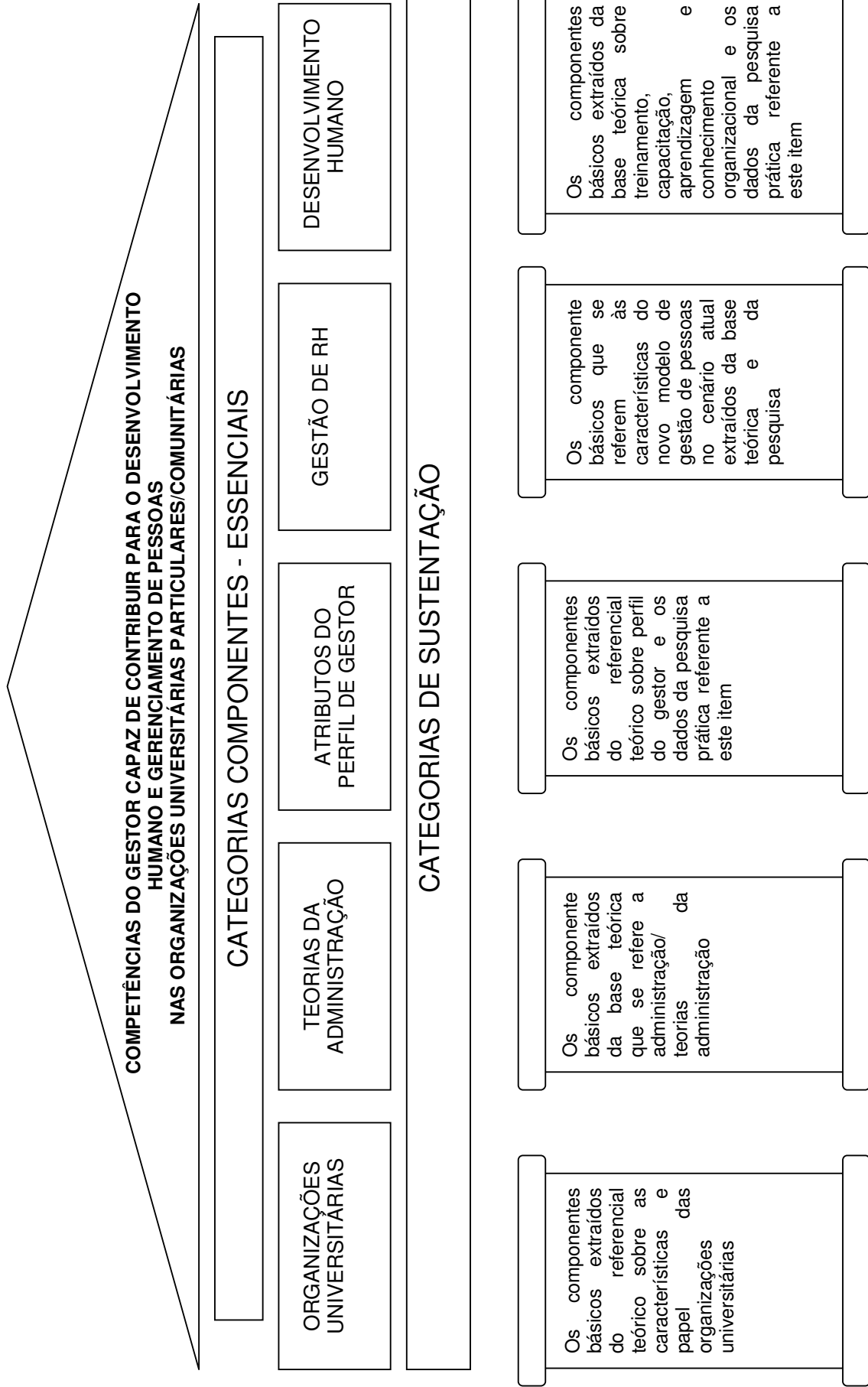


Figura 3 - Protótipo das competências do gestor das organizações universitárias particulares/comunitárias  
 Fonte: 1. Adaptado de Menegasso, 1998;  
 2. Conteúdos elaborados pela autora, a partir dos achados da pesquisa, 2004

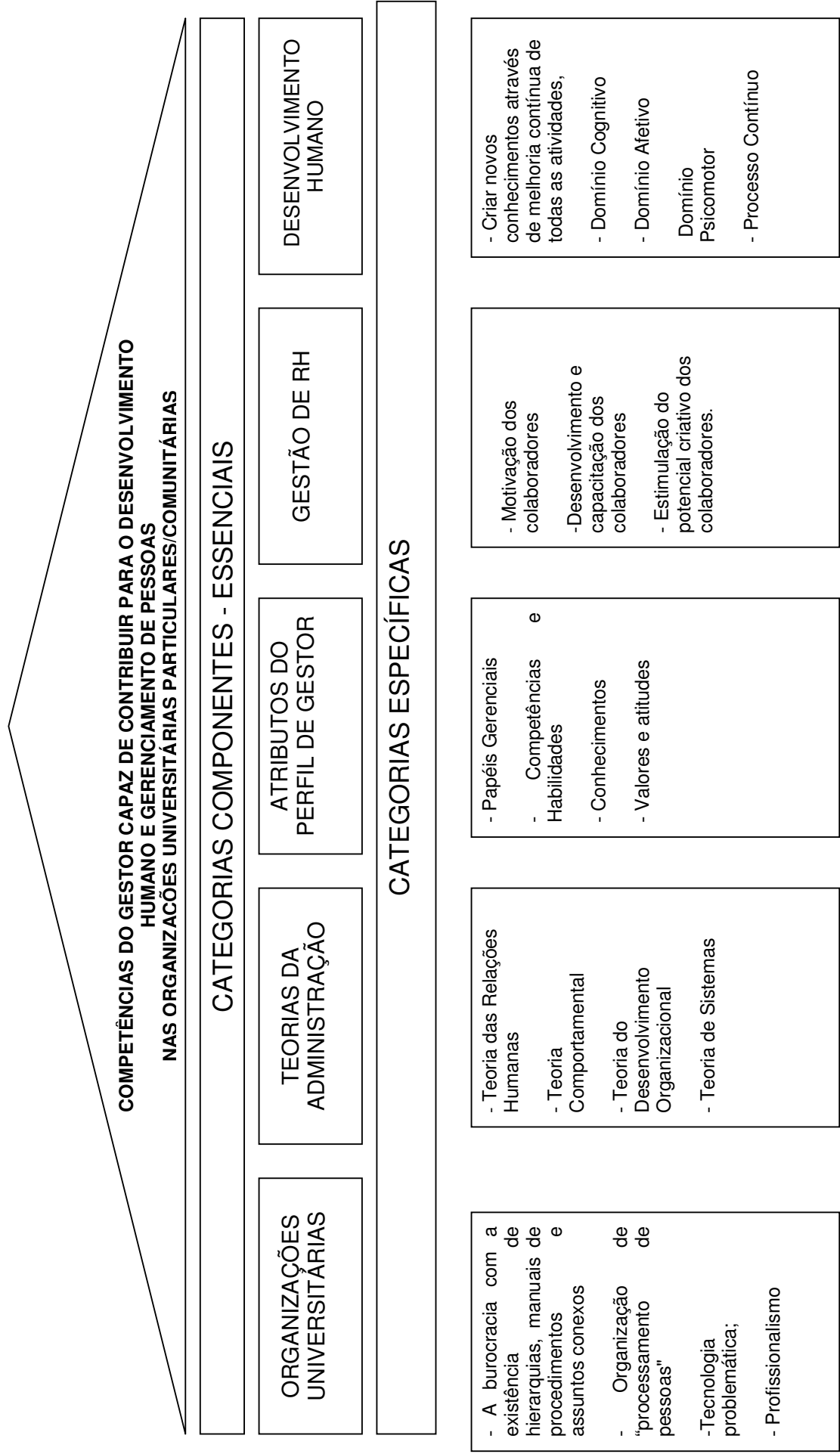


Figura 4 - Detalhamento 1 do protótipo: Categorias Componentes

Fonte: 1. Adaptado de Menegasso, 1998;

2. Conteúdos elaborados pela Autora, a partir dos achados da pesquisa, 2004

## CATEGORIAS DE SUSTENTAÇÃO

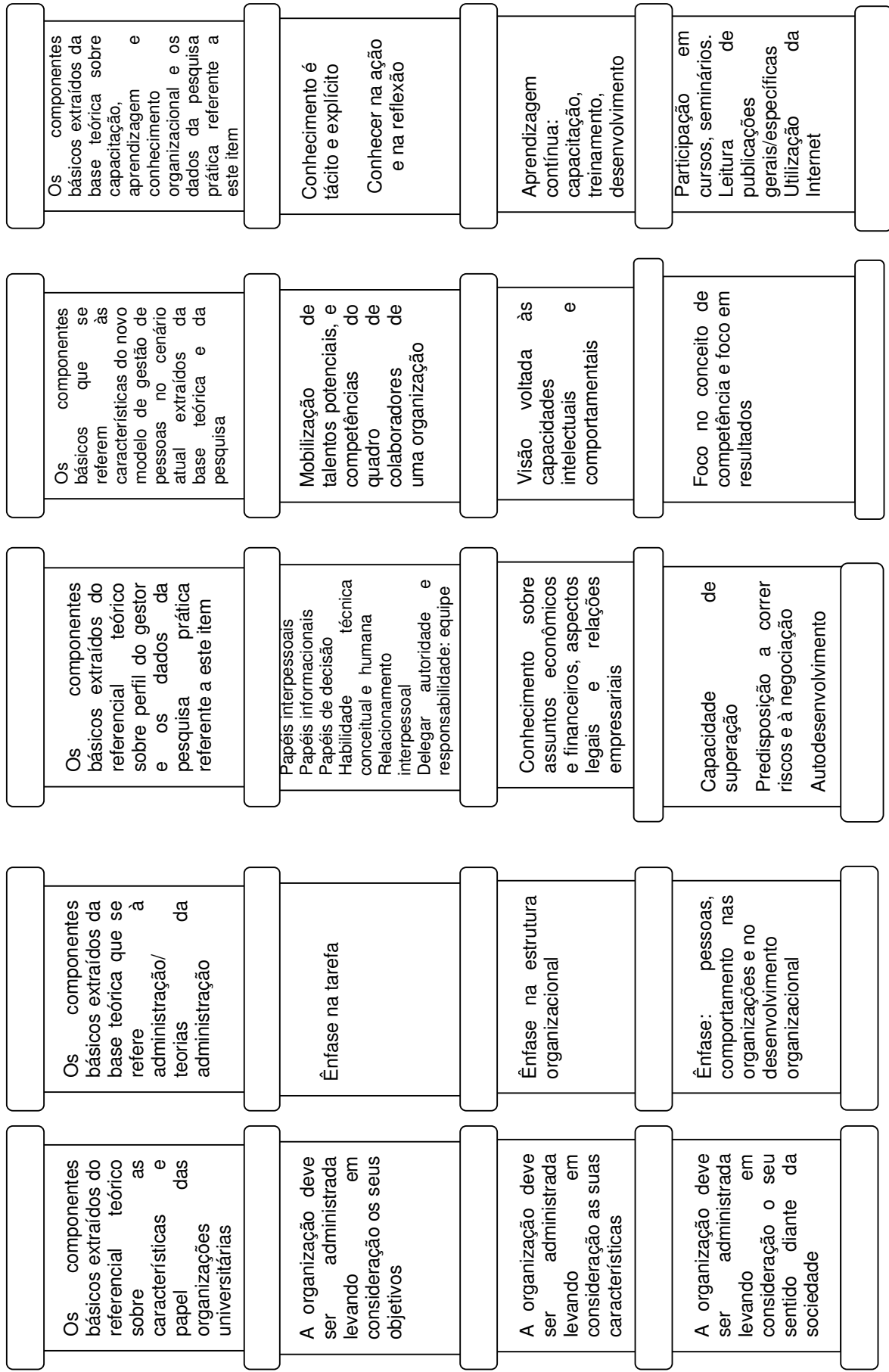


Figura 5 – Detalhamento 2 do Protótipo: Categorias de Sustentação

Fonte: 1. Adaptado de Menegasso, 1998; 2. Conteúdos elaborados pela Autora, a partir da pesquisa, 2004

## ATRIBUTOS DO PERFIL DO GESTOR

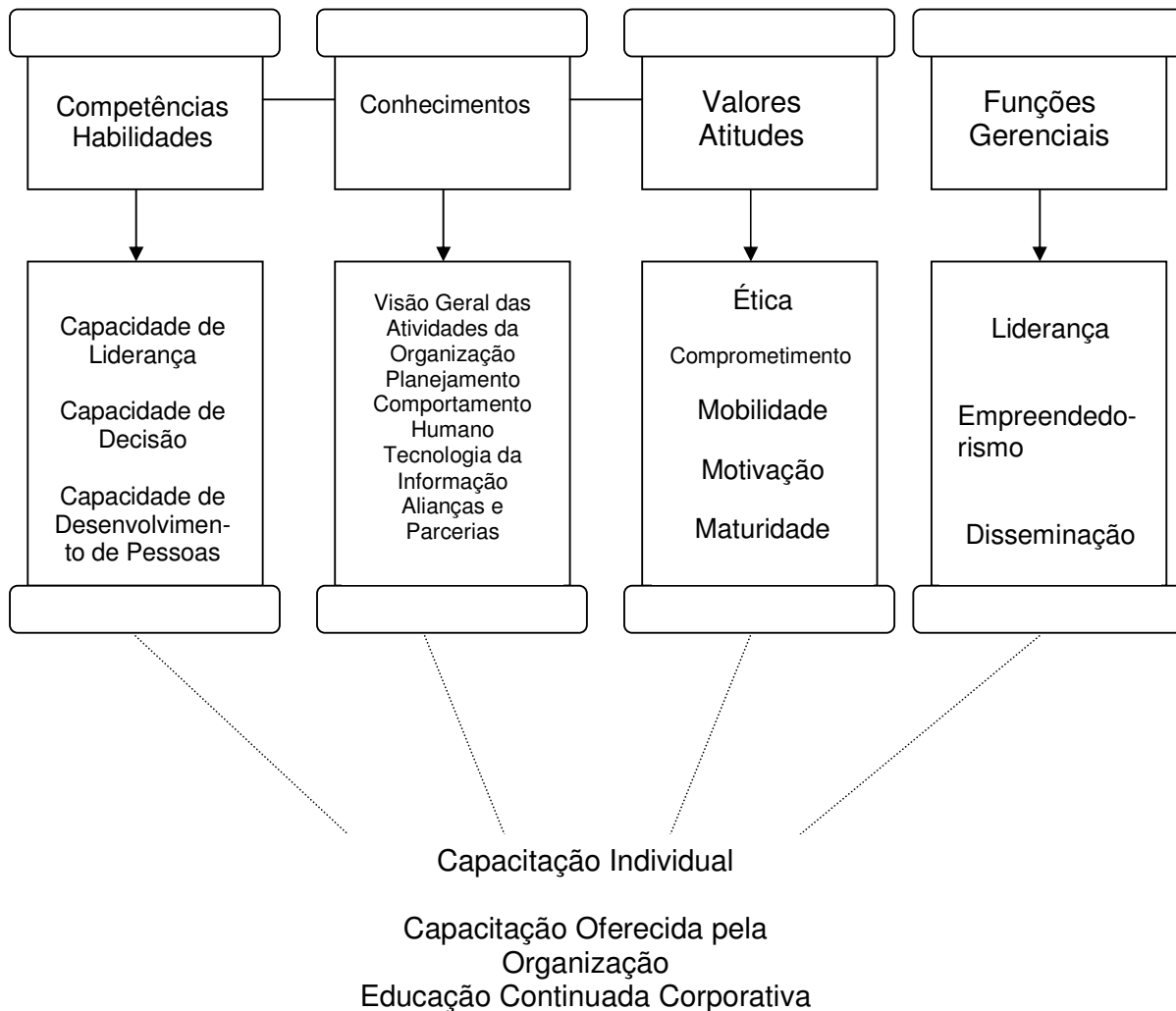


Figura 6 – Detalhamento 3 do protótipo - Pesquisa prática

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir dos dados obtidos com a pesquisa, 2004

### 5.2.1 Detalhamento do Protótipo

Para um melhor entendimento do protótipo, é necessária a correlação entre as categorias levantadas na pesquisa e o perfil de competências do gestor. Considerando que as categorias teóricas que sustentam o protótipo já foram comentadas ao longo dos Capítulos 1 e 2 e resgatados os pontos principais no início

deste Capítulo, a seguir são apresentados alguns aspectos sobre os atributos do perfil de competências do gestor, capaz de contribuir para o desenvolvimento e gerenciamento de pessoas nas organizações universitárias, levantados através da pesquisa aplicada aos gestores da área administrativa e de apoio destas organizações, os quais fizeram parte do protótipo ora proposto.

### **5.2.1.1. Competências e Habilidades**

#### **5.2.1.1.1 Capacidade de Liderança**

A capacidade de liderança envolve uma série de habilidades e está associada à função do gestor, pois é necessária para levar a equipe a desenvolver um conjunto de tarefas. A liderança pode ser considerada um processo de influência, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento dos objetivos organizacionais. É possível afirmar que o processo da liderança é eficaz quando ela acontece em um clima motivador, com parcerias e crescimento da equipe.

#### **5.2.1.1.2 Capacidade de Decisão**

As situações que são enfrentadas nas atividades do gestor podem ser imprevistas, envolvendo necessariamente a habilidade de poder fazer diagnóstico e ter capacidade de discernimento. As decisões que toma, durante sua atividade profissional, são múltiplas, e lhe exigem rapidez e resolutividade, pois interferem no desempenho de sua área e no da organização, influenciando em resultados.

A presença de informações, amplas e consistentes, é de grande valia para que a decisão seja acertada e coerente com as metas organizacionais. Quando o gestor tem capacidade de decisão ele identifica oportunidades, implementa soluções de modo adequado conduzindo ao menor nível de erro em suas resoluções.



### **5.2.1.1.3 Capacidade de Desenvolvimento de Pessoas**

A capacidade de facilitar o desenvolvimento de pessoas está associada às outras habilidades e competências que o gestor deve possuir. Para isso deve manter-se atento ao que acontece à sua volta dentro e fora da organização e a influência dos acontecimentos e mudanças em sua equipe, procurando detectar eventuais necessidades que surjam. Isto para que ele, como um facilitador do processo de aprendizagem das pessoas que coordena, possa estar viabilizando as condições para que um possível hiato não prejudique o desempenho de todos.

O novo cenário em que estão inseridas as organizações em geral e mais especialmente as universidades, torna imperativo que o gestor tenha capacidade para ser um facilitador no desenvolvimento de pessoas.

### **5.2.1.2 Conhecimentos**

#### **5.2.1.2.1 Visão Geral das Atividades da Organização**

O envolvimento dos gestores com a organização onde trabalham tornou-se um termo abrangente, como um processo participativo que utiliza a competência total dos gestores, que visa encorajá-los a um maior comprometimento com o sucesso da organização. Assim, mais comprometidos certamente se tornarão mais motivados, mais produtivos e mais satisfeitos com seu trabalho.

São qualidades imprescindíveis de um gestor universitário: estar envolvido com a organização; ter domínio das atividades gerais da instituição universitária; possuir domínio conceitual do negócio e saber argumentar de forma convincente. Essa gestão também é sustentada por:

- Conhecimento de produtos, de processos, de culturas e de mercados;

- Acurada leitura do contexto de sua área de atuação;
- Filosofia de permanente aprimoramento e autodesenvolvimento;
- Conversão do conhecimento teórico para a prática do cotidiano profissional.

Atuando dessa forma, o conhecimento alavanca resultados, abrindo perspectivas para novos e promissores negócios.

#### **5.2.1.2.2 Capacidade de Planejamento**

Das quatro funções administrativas – planejamento, organização, liderança e controle -, o planejamento é considerado o mais importante. O planejamento geralmente incorpora as idéias, determinando as metas da organização e definindo os meios para atingí-las.

O processo de planejamento é fundamental para toda e qualquer organização. Planejamento é parte integrante do processo administrativo. Significa qual a direção que a empresa irá tomar nos próximos períodos de sua existência. É nesse momento que o gestor pensará no futuro do negócio. O processo de planejamento não é um ato isolado ou estático dentro do processo administrativo (TAVARES, 1989).

Além disso, "a estratégia associa os recursos humanos e outros recursos da empresa aos desafios do ambiente" (TAVARES, 1989, p.33). Desta forma, com uma estratégia bem definida o futuro de todos os recursos da empresa estará sendo planejado. CERTO (2003) faz uma observação às funções de planejar, organizar, influenciar e controlar, afirmando que as mesmas estão inter-relacionadas. Todavia, o planejamento é a função básica e a primeira que deve ser desempenhada pelos gestores, uma vez que organizar, influenciar e controlar, se baseiam nos resultados do planejamento, não esquecendo do inter-relacionamento entre as funções. Através da figura seguinte, é possível verificar esse inter-relacionamento.

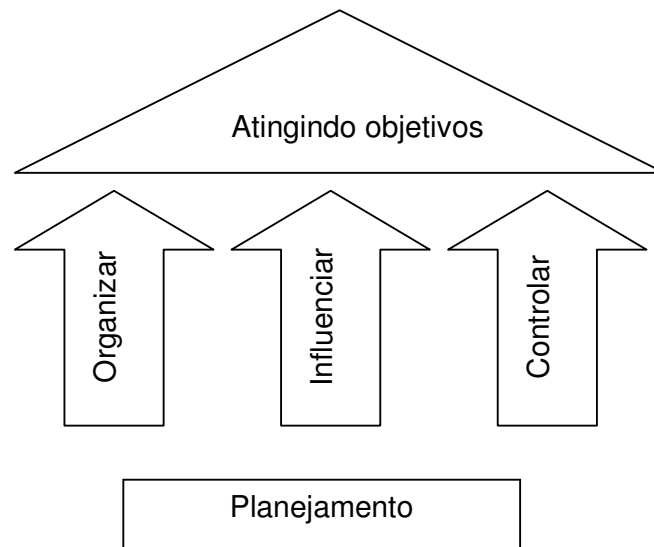


Figura 7 - O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.

Fonte: Certo (2003, p.104).

Sendo assim, a capacidade de planejamento é essencial ao perfil do gestor no cenário atual, destacando a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças ambientais como decisivas para um planejamento bem sucedido. Desta forma, cabe ao gestor dentre as diversas abordagens voltadas para o planejamento, utilizar a abordagem que mais atenda às necessidades da organização.

### 5.2.1.2.3 Comportamento Humano

O gestor necessita de conhecimentos voltados ao comportamento humano na organização e conhecimento sobre sua equipe de trabalho, devendo ter também a consciência de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos; de que cada posto de trabalho existente na organização universitária tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.

Deve ainda reconhecer que as pessoas não são iguais e que as diferenças que as pessoas trazem para o local de trabalho são valiosas. Em vez de esperar que todos os empregados adotem atitudes e valores similares, os gestores precisam aprender que essas diferenças lhes permitem competir globalmente e adquirir fontes ricas de novos talentos. Deve também, reconhecer que ele, enquanto gestor, é o responsável pela oferta de oportunidades que possibilita à sua equipe o desenvolvimento e a aquisição de novas competências. Assim, o gestor deve:

1. **Administrar equipes com eficácia:** delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.
2. **Criar um clima propício ao desenvolvimento:** ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
3. **Estar orientado para o trabalho em equipe.** Formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial.
4. **Estabelecer boas relações na empresa:** saber como estabelecer boas relações no trabalho, negociar quando houver problemas, conseguir cooperação.
5. **Ter sensibilidade:** demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade ante as suas necessidades.

Assim, o novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competências e resultados, o que supõe profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também, essencialmente, na mentalidade organizacional e individual.

Para o gestor não é suficiente identificar a cultura da organização e a influência que ela exerce no processo de gestão. É essencial que ele compreenda como essa cultura é transmitida, como é aprendida pelos participantes da organização e o que possibilita seu gerenciamento (FLEURY et al, 2002).

#### **5.2.1.2.4 Tecnologia da Informação**

A qualidade de toda decisão depende muito da qualidade de informação à disposição do gestor. No mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior.

Ao municiar os gestores com mais informações, mais rapidamente a tecnologia de informação melhora a eficiência e a eficácia organizacional. Neste contexto, para melhorar a qualidade das informações, as organizações têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia de Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade e estratégias operacionais das empresas.

Desta forma, considera-se a Tecnologia da Informação uma facilitadora das atividades e processos organizacionais, uma vez que é importante não somente por sua função de apoio, como também pelo impacto que provoca nas pessoas, na estrutura e estratégia organizacional e nos processos empresariais e administrativos. Assim, é imprescindível que o gestor possua conhecimentos e habilidades com a tecnologia da informação, e faça uso desta ferramenta no seu dia-a-dia de trabalho.

#### **5.2.1.2.5 Alianças e Parcerias**

Alianças e parcerias, tanto dentro como fora da organização é essencial no atual ambiente. Assim, o gestor precisa ter conhecimentos a respeito destes aspectos e atuar voltado a este enfoque. Assim, cabe ao gestor:

- Identificar as pessoas do seu grupo de influência com as quais necessita fazer parcerias para colocar determinada meta em prática, delineando o que se deseja de cada uma;
- Propor a parceria, utilizando para isso algum tipo de poder que fortaleça a relação de trocas;

-Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas.

### 5.2.1.3 Valores e Atitudes

#### 5.2.1.3.1 Ética

Tais princípios se sustentam pela coadunação de suas atitudes com seus valores pessoais, permitindo a sintonia entre discurso e prática. Implicam:

- **Respeito** com relação aos valores pessoais dos colaboradores, sem discriminações;
- **Justiça** nas decisões e nos relacionamentos.
- **Atenção**, exteriorizada por palavras e ações, a ser demonstrada através do zelo, da gentileza, da cortesia e da consideração;
- **Responsabilidade** na tomada de decisões e na relação com os clientes;
- **Confiança**, baseada em honestidade e lealdade, a ser ofertada por meio de ações íntegras e da construção da autonomia;
- **Cidadania**, a ser exercitada no ambiente corporativo, com respeito às normas e à cultura e com o compromisso em relação ao aprimoramento do convívio social.

#### 5.2.1.3.2 Comprometimento com a Organização

A mudança de paradigmas na gestão das organizações, saindo de uma administração conhecida como escola científica para uma gestão flexível, com estruturas horizontais, descentralizadas, aonde vem diminuindo sensivelmente a divisão entre o trabalho intelectual e o braçal e as tarefas passam a ser integrais e

complexas, surge a exigência de pessoas polivalentes e com capacidade de reflexão. É neste novo ambiente organizacional que os gestores se vêem frente ao desafio de comandar suas equipes de modo a serem produtivas e que levem a organização a cumprir o seu planejamento estratégico.

Este é, portanto, um ambiente propício para que os colaboradores e especialmente os gestores, consigam desenvolver um sentimento e uma postura de comprometimento com a organização, sem a qual, possivelmente, o plano estratégico da instituição não sairá do papel. O comprometimento garantirá a prosperidade da instituição, no sentido de ganhar condições de continuidade em estado crescente e de forma autônoma.

Os gestores das universidades comunitárias avaliadas nesta tese colocaram como o segundo principal valor relevante para a sua atuação, o comprometimento com a organização.

#### **5.2.1.3.3 Mobilidade Pessoal**

Num ambiente de rápidas e constantes transformações, as organizações e seus gestores precisam estar preparados para as mudanças, capacitando-se para se adaptar e se relacionar com elas. Para isto o gestor necessita especialmente.

- **Saber observar o contexto:** perceber as mudanças externas, ler tendências, conhecer avanços tecnológicos e analisar o ambiente sociopolítico;
- **Ser um facilitador:** contribuir para a construção de um ambiente de aprendizagem junto à sua equipe, estimulando os relacionamentos, a reflexão crítica e a autocrítica;
- **Ser um orientador:** contribuir com o desenvolvimento da organização, a partir do estímulo ao desenvolvimento das pessoas;
- **Aprender a aprender:** reconhecer e praticar o autodesenvolvimento contínuo em um ambiente de mudanças constantes.

#### **5.2.1.3.4 Motivar a Equipe de Trabalho**

O gestor precisa motivar sua equipe, para isto deve ter:

- Habilidade em disseminar objetivos e valores da empresa, de modo que todas as unidades atuem em sintonia;
- Capacidade de administrar e estimular o desenvolvimento das pessoas de sua equipe para a busca dos resultados;
- Habilidade para orientar profissionais com potencial para assumirem postos de liderança;
- Estimular a participação da sua equipe de trabalho nas discussões e decisões;
- Flexibilidade para aceitar opiniões e sugestões, quando as argumentações forem consistentes e demonstrem possibilidade de sucesso;
- Intenção de aproximar as diversas unidades da organização;
- Capacidade de avaliar as pessoas, acordando e acompanhando o desempenho, sendo ético e justo nas avaliações;
- Atenção para com o clima organizacional, buscando a sua contínua melhoria, em conjunto com a equipe.

#### **5.2.1.3.5 Maturidade**

A crescente competitividade do ambiente está desafiando os gestores de hoje. A emergência e o fortalecimento da economia global, a transformação da sociedade industrial numa sociedade baseada na informação e no conhecimento e a transformação dos negócios, dentre outros fatores, estão exigindo mudanças na maneira de gerir as organizações, tornando a maturidade (capacidade de superação



no que diz respeito a situações de frustração, stress, pressão por resultados e hierarquia), um atributo fundamental do perfil de competências do gestor, ferramenta fundamental não só para o crescimento, mas também para a sobrevivência das organizações universitárias.

#### **5.2.1.4 Funções Gerenciais**

##### **5.2.1.4.1 Liderança**

Propõe-se uma perspectiva onde a liderança seja o instrumento relacional que garanta ao gestor encontrar caminhos para a superação dos desafios, em conjunto com sua equipe. Uma liderança alicerçada em:

- **Conhecimento** e na capacidade de relacioná-lo com o negócio, utilizando-o para atingir os objetivos, buscando uma aprendizagem constante em relação ao ambiente e que resulte em ações e inovações.
- **Habilidade de comunicação**, conduzindo uma mensagem clara e compreendida pelos colaboradores, buscando compartilhamento de objetivos e proporcionando consultoria, feedback e encorajamento para suas equipes;
- **Princípios pessoais** que garantam o estabelecimento de uma relação saudável e de um convívio efetivo no ambiente profissional que demonstrem coerência do discurso com a ação;
- **Capacidade de aprender**, reconhecendo a necessidade constante de estar se renovando sempre e cotidianamente, não tendo todas as respostas, mas buscando as melhores soluções através dos questionamentos corretos.

A liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas à realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Como funções importantes do líder, deve perscrutar o ambiente externo estando atento a mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas e ser hábil em clarificar problemas.

O gestor, baseado em uma postura dialética, cria um ambiente de trabalho para que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, as quais sejam levadas em consideração, sejam reconhecidas e elogiadas por um trabalho bem-feito, e que se perceba a preocupação do gestor com o progresso de seu grupo (FLEURY et al. 2002). Se for também uma pessoa que visualize oportunidades para a aprendizagem e desenvolvimento de sua equipe e que leve os demais a se sentirem motivados a ensinar os outros, com certeza construirá um excelente lugar não só para trabalhar, mas também para aprender e educar.

Todavia, o momento de liderar requer algumas atitudes que segundo USEEM (apud FLEURY et al , 2002) são consideradas relevantes:

- Clareza dos objetivos, transmitindo-os de modo adequado e criando um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências – ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;
- Esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas fixadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e desenvolvê-los;
- Conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- Possuir coragem para tomar as decisões necessárias – a indecisão pode ser tão danosa quanto decisões ineptas.

#### 5.2.1.4.2 Empreendedorismo

O atributo empreendedorismo deve compor o perfil do gestor da área administrativa e de apoio das universidades particulares no cenário dinâmico e competitivo que se vive na atualidade, conforme confirma os resultados desta pesquisa. Segundo LEZANA e TONELLI (1998, p.39)

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Os empreendedores são os que lucram com a oportunidade de atender às mudanças de necessidades do mercado. Ter uma visão empreendedora tende a levar a um alto potencial de resultados positivos, e poderá ser essencial, quando há uma longa demora entre a concepção de uma idéia e o seu sucesso, pois mantêm sua habilidade para manejar e abrir caminhos (MINTZBERG e QUINN 2001).

Levando em consideração a pesquisa teórica feita, verifica-se que a personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. Trata-se de uma personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

De acordo com ZIMMERER & SCARBOROUGH (1994, p.5-8), as características de um gestor empreendedor bem-sucedido estão ligadas aos aspectos de seu perfil, e devem ser levados em consideração:

- Pró-ativo - tem iniciativa porque faz as coisas antes que lhe peçam ou que seja forçado pelos eventos. É assertivo, pois é capaz de confrontar problemas, falando para outrem o que deve fazer, de forma direta;

- Voltado para os resultados - vê e age em função de oportunidades, orientado para a eficiência, comprometido;

- Tem alta qualidade no que faz, usa de planejamento sistemático e acompanhamento dos resultados.

- Comprometido com as pessoas - faz esforços para ter o trabalho realizado no tempo certo, reconhece a importância dos relacionamentos dentro do empreendimento.

- Tolerância com ambigüidade e flexibilidade - consegue conviver com situações mutáveis do ambiente em que atua. Esta habilidade é crítica para o sucesso do empreendimento, pois as circunstâncias são geralmente novas e exigem trabalhar com informações muitas vezes contraditórias. Consegue adaptar sua empresa às mudanças de demanda por parte dos clientes. Num mundo em rápida mutação, rigidez geralmente leva ao fracasso.

Destaca-se assim a necessidade da organização universitária desenvolver o espírito empreendedor entre os gestores, uma vez que gestor empreendedor pode significar uma vantagem competitiva para a organização. Todavia, a capacidade de delegação é muito importante para o sucesso do empreendimento e vem de frente à tendência natural do empreendedor em centralizar.

#### **5.2.1.4.3 Disseminação**

Se tudo acontece por meio das decisões das pessoas e se a informação é o insumo básico para as decisões, o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização (LACOMBE e HEILBORN, 2003). Assim, pode-se dizer que o gestor deve também, funcionar como canal de transmissão ou disseminação dessas informações para os demais membros da organização.

O gestor transmite informações correntes a terceiros, tanto dentro como fora da organização, para que possa usá-las. Todavia com a tendência direcionada para a delegação de poderes a empregados em posições de nível inferior, os gestores precisam compartilhar informações, tanto quanto possível.

Todavia, as atividades de disseminação devem ser planejadas, para que se estabeleça um equilíbrio entre difusão de informações, - que pode gerar ansiedade organizacional -, e a quantidade de gestores comprometidos e em condições de dar necessária sustentação ao processo.

Uma das principais necessidades das empresas é a comunicação dos objetivos e orientar seus membros para o alcance desses objetivos, assim, aumenta a relevância do papel disseminador, como componente do perfil do gestor, atributo confirmado pelos achados desta pesquisa.

### **5.2.2 Vizualização do Protótipo**

Ante ao exposto, constata-se que os atributos do perfil do gestor interrelacionam-se e complementam-se entre si, não sendo categorias isoladas. A figura a seguir sintetiza o exposto, apresentando a vizualização do protótipo do perfil de competências do gestor, capaz de contribuir para o desenvolvimento e gerenciamento das pessoas nas organizações universitárias particulares/comunitárias, e conseqüentemente, melhoria dos resultados globais da organização.

A autora desta tese, com base em seus achados de pesquisa, procurou visualizar de modo claro e objetivo, o Perfil de Competências dos Gestores das Universidades Particulares-Comunitárias.

O Perfil de Competências é composto pelos quatro grupos de competências, conforme Figura 6 e dados anteriormente descritos, ou seja:

1. Competências e Habilidades;
2. Conhecimento;
3. Valores e Atitudes;
4. Funções Gerenciais.

A existência destas competências nos gestores da organização universitária, deverá conduzir os colaboradores e a organização ao seu desenvolvimento, bem como propiciar um melhor gerenciamento de equipes e atividades, levando a organização a alcançar os resultados almejados, conforme demonstrado no protótipo resultante da pesquisa e reflexão da autora desta tese.

Assim, a Figura 8 resume os resultados encontrados nesta tese e serve como modelo de competências dos gestores, possível de ser generalizado e aplicado a instituições universitárias com características semelhantes às aqui estudadas.

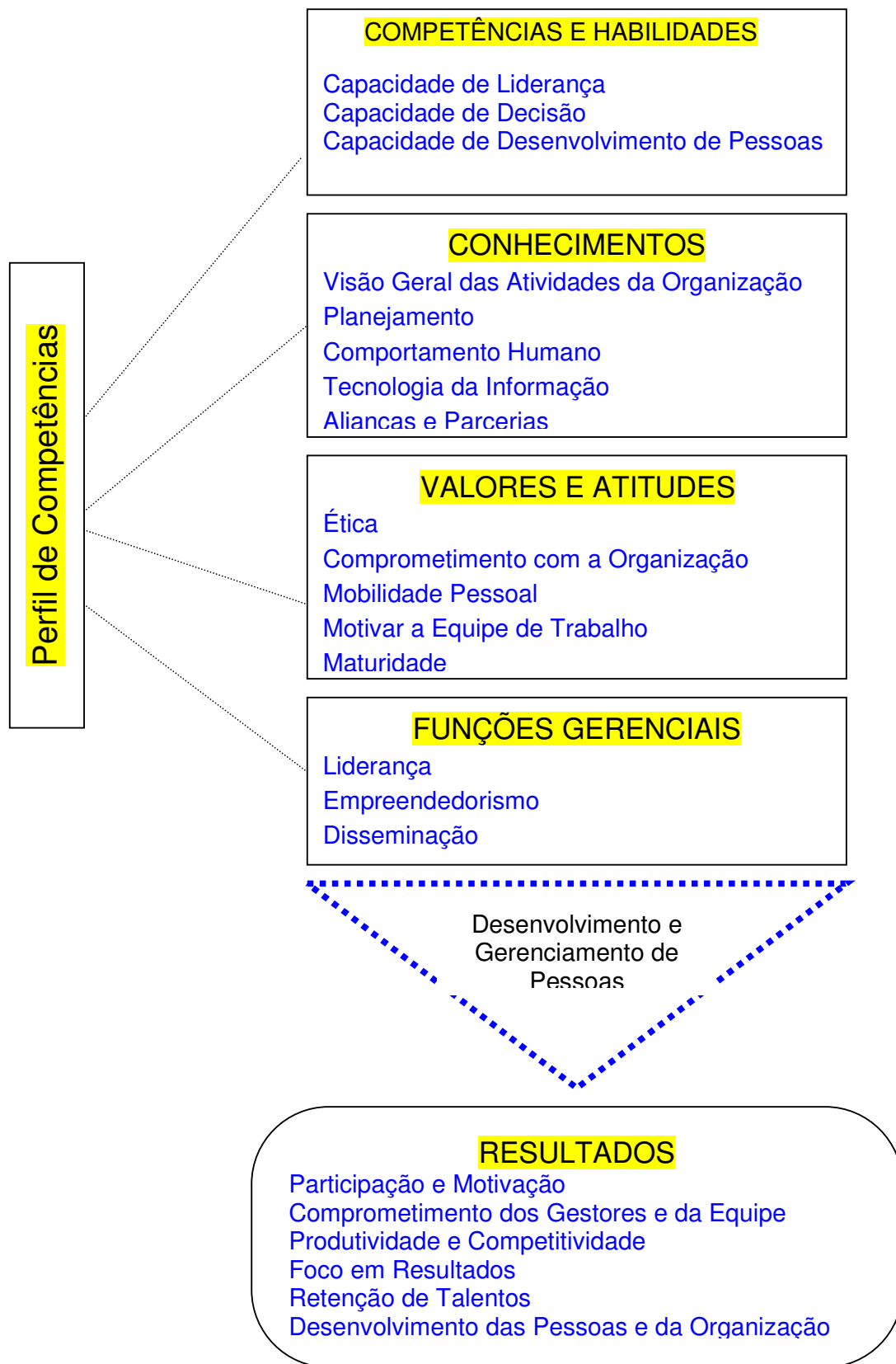


Figura 8 - Visualização final do protótipo: Perfil de Competências Gerenciais  
 1. Elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos, 2004

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A universidade é uma instituição necessária, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, além da ocupação de espaços privilegiados no mercado de trabalho e no processo produtivo. Seja como for, a universidade detém o duplo desafio: precisa comprovar-se tecnologicamente competente e precisa ser casa de educação, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos. A educação superior deve colocar-se como uma alavanca central do desenvolvimento da sociedade e da economia, equilibrando os desafios tecnológicos com os compromissos educativos. Todavia, para tanto, faz-se necessário que todo quadro funcional da instituição, inclusive os gestores da área administrativa e de apoio, estejam devidamente capacitados ao exercício de suas funções.

Dessa forma, as universidades particulares-comunitárias devem preocupar-se com a capacitação, o desenvolvimento humano e a qualificação do corpo gerencial da área administrativa e de apoio, pois estes são também, responsáveis por propiciar a satisfação de um dos seguimentos de sua clientela, ou seja, o desenvolvimento pessoal e profissional dos acadêmicos. Neste contexto, o presente estudo buscou levantar, através da investigação teórico-empírica, o perfil de competências gerenciais dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares-comunitárias, capaz de contribuir para o desenvolvimento e gerenciamento dos colaboradores nestas organizações.

Sob o ponto de vista teórico, ficou claro ao longo do estudo que o desempenho humano esperado dos gestores pelo mundo competitivo de hoje envolve competências pessoais e interpessoais para que as potencialidades se desenvolvam e gerem resultados. A dimensão humana transcende os estreitos limites da avançada tecnologia e também pode e deve desenvolver-se.

Considera-se o treinamento e desenvolvimento como um processo de capacitação que leva os gestores a adquirir eficiência e eficácia no seu trabalho através da aquisição de conhecimentos, habilidades e competências, bem como valores e atitudes que modificam o seu comportamento, assegurando aumento da



produtividade e a qualidade do trabalho. Dessa forma, treinamento e capacitação também visam desenvolver o ser humano, resolver problemas intra e interpessoais, sendo capaz de contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas das organizações universitárias particulares-comunitárias.

No que se refere à parte prática deste estudo, foram entrevistados, pela autora, utilizando-se de questionários/entrevistas estruturadas, 114 gestores da área administrativa e de apoio de três universidades particulares brasileiras (a PUC Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul). Assim, os principais resultados serão resumidos, a seguir.

A amostra pesquisada foi composta por 51,76% gestores do sexo feminino e 48,24% do sexo masculino. Quanto à escolaridade dos gestores pesquisados 32,45% possui curso de graduação enquanto 38,60% da amostra pesquisada possuem escolaridade em nível de pós-graduação *lato sensu*.

Através da pesquisa levantou-se o conceito de gestor na visão dos entrevistados, e segundo estes, gestor é aquele que planeja, organiza, controla e direciona esforços para atingir os objetivos da empresa; é pessoa criativa e dinâmica que possui espírito de equipe e de liderança, além de ser um profissional que dirige, influencia e motiva os empregados a realizarem uma tarefa.

No que se refere ao perfil de competências gerenciais dos gestores da área administrativa e de apoio das organizações universitárias particulares os entrevistados apontaram os resultados a seguir descritos.

As três principais competências/habilidades na atuação do gestor no cenário atual são: capacidade de liderança; capacidade de decisão e capacidade de desenvolvimento de pessoas.

Os gestores estão descobrindo que suas idéias e ferramentas tradicionais são inadequadas em um mundo de mudança rápida e de complexidade. Precisam entender como funciona a competição, a fim de ajudar suas organizações a obterem sucesso no ambiente de hoje. Este novo cenário, impõe ao gestor a necessidade de ampliar os conhecimentos, para que ele possa fazer a diferença dentro da realidade em que vivem as organizações universitárias. Dentre os principais conhecimentos

percebidos pelos gestores das universidades particulares-comunitárias como necessários, destacam-se: visão geral das atividades da organização; capacidade de planejamento; habilidade no trato do comportamento humano; domínio da tecnologia da informação e saber fazer alianças e parcerias.

Os valores também foram citados pelos gestores, sendo que, 74,56% da amostra pesquisada indicaram que a ética é o valor principal do gestor no cenário atual; a seguir ficou o comprometimento com a organização com 71,92% das respostas, mobilidade pessoal com 70,17%; motivar a equipe de trabalho com 63,15%; e maturidade com 62,28%.

Das 10 funções gerenciais propostas por Mintzberg, os gestores entrevistados revelaram que as mais importantes são: liderança, empreendedorismo e disseminação.

Levantou-se também, com a pesquisa junto aos gestores, que as universidades particulares-comunitárias sempre (46,50% da amostra) ou quase sempre (30,70%) incentivam os colaboradores a continuar os estudos, mediante ajuda de custo. As universidades pesquisadas possuem um programa específico de capacitação para gestores, segundo os entrevistados, embora não seja especificamente focado aos da área administrativa e de apoio. Os investimentos em treinamento promovidos pelas organizações, preferencialmente, visam a reciclagem/atualização dos gestores.

Quanto à capacitação individual dos gestores, constatou-se que a amostra pesquisada demonstrou possuir motivação a esse respeito, buscando atualização, em sua área de atuação, tanto através de publicações da sua classe profissional, revistas de assuntos gerais, telejornais, como através de recursos da Internet.

Esta década vem se caracterizando por um crescimento nunca antes vislumbrado de instituições de ensino superior. Frequentemente, um novo curso ou uma nova faculdade, ou ainda, uma universidade é criada. Quando não uma nova universidade, é uma já tradicional que, vendo em seu próprio nicho de mercado uma concorrência acirrada, procura recuperar espaço, optando pela expansão através da ampliação de sua área geográfica, abrindo novos *campi* em outras regiões, dentro ou fora do estado onde tradicionalmente atua.

Dessa forma, tendo o ensino superior particular se tornado uma área de negócios significativa e lucrativa, seguramente necessitará de gestores com o perfil que atenda à nova realidade de escola-empresa. Aqui se encontra uma grande razão para investimentos em captação e preparação de recursos humanos. A crescente busca por maior competitividade e inovação, não deixa mais espaço para as formas clássicas de administrar. Este é o contexto apropriado para que a gestão por competências possa frutificar, pois ela pode colaborar fortemente na organização dos recursos e conhecimentos para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Neste contexto, o gestor vem sendo solicitado a assumir cada vez mais funções de responsabilidade em razão do crescimento das instituições e deve preparar-se de modo a não perder as oportunidades em razão de suas competências e habilidades não serem, eventualmente, compatíveis com esta nova realidade.

É mister salientar que no ambiente atual, onde as mudanças ocorrem como que em passe de mágica, recomenda-se que as organizações universitárias comunitárias e os gestores que pretendam prosperar e manter sua empregabilidade, estejam atentos às transformações. O investimento em treinamento e capacitação gerencial e em desenvolvimento humano torna-se imprescindível para que ambos alcancem êxito, ganhando condições de continuidade em estado crescente e de forma autônoma: a autosustentação, utilizando seus próprios mecanismos de gestão.

Recomenda-se que cuidados sejam tomados na utilização de termos e tecnologias que entram em uso na área de recursos humanos, os quais, muitas vezes, se constituem apenas em modismos. Surgem querendo parecer um conceito ou idéia nova, como se houvesse subjacente uma nova metodologia ou concepção filosófica, no entanto é apenas uma nova roupagem para o que já está implantado e já vem sendo aplicado nas organizações. Palavras ou expressões novas com conceitos antigos, sem mudar a concepção que dá sustentação ao assunto, servem apenas para vender um projeto ou uma consultoria. E a expectativa sobre o resultado, pode demonstrar-se frustrante e desmotivadora.

Muitas questões em RH são apenas roupagem nova a paradigmas antigos. Por tudo que esta autora já estudou, pensou e refletiu sobre o assunto, e por tudo que já experienciou em sua trajetória profissional em RH, existe o convencimento de que ao se implantar qualquer nova trajetória em recursos humanos, o mais importante é a concepção subjacente que se tem do ser humano no trabalho e nas suas relações com o mundo produtivo.

A obtenção, retenção e desenvolvimento dos recursos humanos, precisam ser redesenhados e transformados em processos de gestão por competências, aonde o capital humano venha a ser considerado como imprescindível e venha estar integrado às necessidades estratégicas da organização.

É a área de recursos humanos, através de uma gestão adequada de pessoas e afinada com este novo momento que deve assumir, (e já vem fazendo), o seu espaço estratégico, descentralizando, distribuindo e dividindo com os gestores responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas de suas equipes, através de uma instrumentalização que os permita partir para uma gestão integrada e focada na missão e nos objetivos organizacionais.

Em razão das instituições estudadas serem universidades e existirem com o fim máximo de fazer educação e contribuir para o desenvolvimento de toda uma sociedade, devem estar afinadas com este seu papel, criando condições adequadas para a implantação e consolidação da educação corporativa, como uma estratégia de desenvolvimento e crescimento própria, de seus colaboradores e especialmente dos gestores, seus prepostos na administração diária.

Um programa permanente de educação corporativa possibilitará uma gestão por competências e resultados, pois a administração eficaz das pessoas dentro das organizações é condição estratégica e diferencial de sucesso e deve ser conduzida de forma a haver uma integração aos fatores técnicos, administrativos e econômicos nas organizações, especialmente das organizações de que trata esta tese, em razão do relevante papel social e de desenvolvimento que representa para o país.

Com o presente estudo e com a proposta de modelo de Perfil de Competências Gerenciais para as universidades particulares comunitárias, a autora não teve a pretensão de esgotar o assunto. Muito mais quis deixar aberto o caminho, para que outros pesquisadores se sintam provocados pela curiosidade científica neste tema e pelas conclusões de seus achados, e possam desenvolver estudos que conduzam ao seu aperfeiçoamento.

Mesmo chegando ao final, após vários meses de estudo que representaram centenas e centenas de horas de dedicação ao trabalho desta tese, estando com a natural exaustão que qualquer pessoa teria, ainda se sente motivada pelo tema, ao vislumbrar a oportunidade de aplicar seus resultados nos ambientes em que exerce a sua atividade profissional, e quiçá, ela mesma, ampliar sua aplicabilidade.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Antônio Eduardo Leão. **Tecnologia da Informação e Melhoria de Processos: O Foco no Desempenho Empresarial**. PUCCAMP, Instituto de Informática. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, 1996.

ALMEIDA, Edson Pacheco. **A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica**. Cáceres: UNEMAT, 2000.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação Estratégica em Organização Universitária: um Estudo Qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

ALVES, Sergio. **Revigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARGYRIS, Chris. **On Organization Learning**. Blackwell: London, 1992.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares: Introdução a uma Antropologia da Supermodernidade**. Campinas: Papirus, 1994.

AZEVEDO, F. **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova: A Educação em dois Mundos**. São Paulo: Melhoramentos, s/d.

BALDRIDGE, J.Victor...[et.al.]. **Estrutturación de Politicas y Liderazgo Efectivo en la Educacion Superior**. México, Noema Ed.1982.

BARON, R. A., GREENBERG, J. **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. Eglewood Cliffs:Prentice Hall,1995.

BAUER, Rubem. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEER, M. **Why Change Programs don't Produce Change**. In: HOWARD, R.; HAAS, R. *The lerning imperative*. HBR Book. Nov/Dec, 1979.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação Continuada dos Professores e a Prática Pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações: Os Fundamentos da Administração Integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo. Saraiva: 2001.

- BETTIS, R.A. EHITT, P. **The New Competitive Landscape**. *Strategic Management Journal*, v.16 p.7-19, 1995.
- BLOOM, B. S. **Taxionomia de Objetivos Educacionais**. Rio de Janeiro: Globo, 1980.
- BOOG, Gustavo. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BOOG, Gustavo. **Manual do Treinamento e Desenvolvimento ABTD** – 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica de Pesquisa em Ciências Sociais: os Pólos da Prática Metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BUARQUE, Cristovam. **A Aventura da Universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- CARROLL, Stephen J. & GILLEN, Dennis J. **Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?** *Academy of Management Review*, 1987, v. 12, n. 1. p.38-51.
- CARVALHAL, Eugenio de; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CARVALHO, Antonio V. **Treinamento: Princípios, Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de Reengenharia: um Guia para Reinventar e Humanizar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas**. São Paulo: Makron, 2000.
- CLEGG S. **Modern Organization**. London: Sage, 1990.
- CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAFT, Richard. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DeCENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Human Resource Management**. Nova York: John Wiley e Sons, 1996.

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: Princípio Científico e Educativo. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

DEMO, Pedro. **Universidade e Pesquisa**: Agonia de um Antimodelo. Motrivivência, Florianópolis, ano V, ns. 5/6/7, p.17-33, dezembro/1994.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Mudança**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Management's New Paradigms**. Forbes Global Business & Finance. Oct. 1998.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **The New Organization**. Harvard Business Review, janeiro-fevereiro 1992.

DRUCKER, Peter F.(org.). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, Joel Souza. (org.) **Gestão por Competências**: um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. A gestão da carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Debora. **Perfil do Executivo do Mercado Globalizado**. Foz do Iguaçu: Anais ANPAD, 1998.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1976.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FARAGGI, Michel e CASSARO, Gabriela. **Habilidades Emocionais**: Sua Importância para a Liderança. Trevisan, junho de 1997 Nº. 112, p.14-16.

FERREIRA, Ademir...[et.al.]. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos Dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, Almeri Paulo (org). **Universidade**: Organização, Planejamento e **Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FLEURY, Maria Teresa...[et.al.]. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.



FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (org.). **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme e JR. OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANÇA, Jaime. **História da Pontifícia Católica de Minas Gerais: projeto ôntico-inséctil PUC-MINAS-IX**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado. In DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARDNER, Howard. **As Estruturas da Mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GIDDENS, Anthony. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abril/maio de 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações, Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, Michael. **A Gestão da Inteligência: como Administrar a Maior Riqueza do Futuro**. Suplemento da Revista Exame, 1999.

HARDY, Cyntia, FACHIN Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS, 1996.

HOERNER JUNIOR, Valério. **História da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.** 2. ed. Curitiba: Champagnat, 1998.

KANAANE, Roberto; ORTIGINOSO, Sandra A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

KLEIN, David. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWLER, E.E. **The Ultimate Advantage: creating the higt-involvement organization.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LEBOYER, Claude Levy. **Gestión de las Competências.** Barcelona: Adiciones Gestión, 1997.

LEZANA, A. G. R; TONELLI, A. O Comportamento do Empreendedor. In: MORI, F. **Empreender: Identificando, Avaliando e Planejando um Novo Negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Liderança, Poder e Comportamento Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme...[et.al.]. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LOUREIRO, Maria Amélia Salgado. **História das Universidades.** São Paulo: Estrela Alfa, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: Abordagem Qualitativa.** São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MANDELLI, Pedro...[et.al.] **A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGASSO, Maria Ester. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: um Protótipo para Promover a Empregabilidade na Empresa Pública do Setor Bancário.** Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

MEYER JR, V. e MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, Gazelas & Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária**. Florianópolis: Editora Insular, 2000.

MILLIONI, Benedito. **Dicionário de Termos e Expressões de Recursos Humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. – **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **As Atribuições do Administrador: Ficção e Realidade**. São Paulo: Diálogo, v. 10, n. 1, 1977.

MINTZBERG, H. Mintzberg. **On Management: Inside our Strange World of Organizations**. New York: The Free Press, 1989.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. Canadá: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003

MORAN, José Manuel. **Influência dos Meios de Comunicação no Conhecimento**. In Ciência da Informação, v.23, maio-agosto 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory**. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. 4, 1980. p. 605-22.

MOSCOVICI, Fela. **A Organização por Trás do Espelho: Reflexos e Reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 26. ed. São Paulo: LTR, 2000.

NEVES, Carlos. **Alternativas para a Formação Profissional: Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 1994

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, A.C.M. **Tecnologia de Informação: Competitividade e Políticas Públicas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n. 2, p. 34-43, abril-junho 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma Abordagem Empreendedora**. 2. ed. São Paulo: 1991.

PIRES, Silvia Menezes. As Turbulências do Momento Atual: Contexto Cultural e Implicações na Vida dos Trabalhadores. In PIMENTA, Solange Maria e CORRÊA, Maria L. (Orgs.). **Gestão, Trabalho e Cidadania: Novas Articulações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

PIRES, Wanderley Ribeiro. **Qualidade de Vida**. 3.ed. Bandeirantes Indústria Gráfica. Campinas. São Paulo, 1997.

POLANY, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PUCPR/SPC. **Relatório Anual**. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2003.

PUCRS/UBEA. **Anuário da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: a Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**. New York: The Free Press, 1992.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: Esboço de uma Teoria Geral de Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROMERO, J. J. B. Concepções de Universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (org). **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SANTOS, Antonio Raimundo. **Gestão do Conhecimento: uma Experiência para o Sucesso Empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica: a Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: DP& A Editora, 1999.
- SAVIANI, Demerval. **Ensino Público e algumas Falas sobre a Universidade**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1984.
- SCHAFF, Adam. **A Sociedade Informática: as Conseqüências Sociais da Segunda Revolução Industrial**. 4.ed. São Paulo: EDUSP, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.
- SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo Design para o Ensino e a Aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000,
- SCHUMACHER, E. F. **O Negócio é Ser Pequeno: Um Estudo de Economia que Leva em Conta as Pessoas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SILVA, Anielson Barbosa da. **Globalização, Tecnologia e Informação: a Tríade que Desafia a Administração**. Revista Brasileira de Administração, n. 23, 1996.
- SILVA, Fernando Antonio. **Administrando Pessoas**. São Paulo: Negócio Editora, 1996.
- SILVA, Mário Celso Marcondes. **Competência e Resultados em Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- STEIL, Andréia Valéria. **Um modelo de Aprendizagem Organizacional Baseado na Ampliação de Competências Desenvolvida em Programas de Capacitação**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.
- STEWART, T.A . **Capital Intelectual: a Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAPSCOTT, Don. **Mudança de Paradigma.** São Paulo: Makron, 1995.
- TAVARES, E. S. **Uma Contribuição para a Análise de Interligação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Sistema de Informação.** Dissertação (Mestrado FEA-USP). São Paulo: 1989.
- TOLEDO, Flávio de. **Dicionário de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- TRAMONTIN, Raulino e BRAGA, Ronaldo. **As Universidades Comunitárias: um Modelo Alternativo.** São Paulo: Edições Loyola, 1988.
- TREVIZAN, Maria Júlia. **O Processo Decisório em uma Universidade Particular: O Caso da PUCPR.** Dissertação (Mestrado UFSC). Florianópolis: 1989.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1995.
- TURBAN, E. **Administração de Tecnologia da Informação.** São Paulo: Campus, 2003.
- ULRICH, Dave (org.). **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.
- ULRICH, Dave **Os Campões de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 1998.
- UNOESC - UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Projeto de Universidade.** Porto Alegre: Evangraf, 1991.
- VAHL, Rogério T. **A Privatização do Ensino Superior no Brasil: Causas e Conseqüências.** Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1991.
- VALLE, Victor M. La Evaluación en las Organizaciones Universitárias. in: **Liderança e Administração na Universidade.** Florianópolis: Ed. UFSC, 1986.
- VASCONCELOS, Maria Lucia M. Carvalho. **A Formação do Professor de Ensino Superior.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- YONG, C.S. **Tecnologia de Informação.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.32, n. 1, p. 78-87, janeiro-março 1992.
- ZIMMERER, Thomas.; SCARBOROUGH, Norman M. **Effective Small Busiess Management.** Hardcover:Prentice Hall, 1994.