

# Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico

## *Profile management skills in Higher Education Technology*

Lydia Maria Pinto Brito<sup>1</sup>

Ionara Cortez Bezerra de Paiva<sup>2</sup>

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone<sup>3</sup>

### Resumo

O presente estudo possui como objetivo geral identificar qual a percepção dos gestores sobre o perfil de competências gerenciais para o exercício de suas atividades no ensino superior tecnológico. Além do tema competência gerencial, outros dois temas foram introduzidos, por entendermos que existem entre eles uma relação de complementaridade. São eles: gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e quanto aos objetivos descritiva. O procedimento técnico foi um levantamento tipo Survey. A pesquisa censitária teve como universo as IES públicas e privadas que ofertam cursos superiores de tecnologia numa cidade do Nordeste do Brasil. Os resultados apontaram a variável planejamento, tanto para o indicador cognitivo como para o indicador habilidade como o de maior importância. Para o indicador comportamental atitude, a variável mais importante foi a ética. Percebeu-se, ainda, que: as instituições não possuem políticas explícitas de desenvolvimento das competências dos gestores; o desenvolvimento profissional é uma busca pessoal, quando os gestores elaboram, por iniciativa própria, metas

---

<sup>1</sup> Mestre em Sociologia e doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UNP.RN. Rua Pereira Valente, 720 / 1000. Meireles. Telefone (85)32646262. Fortaleza, Ce. CEP. 60.160-250. lydiampbrito@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Potiguar – UNP.RN. Av. Floriano Peixoto, 295 – Petrópolis. Natal. RN. CEP. 59012.500. ionara\_cortez@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Doutora em Ciências da Administração pela Universidade de Grenoble II – França. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UNP.RN. Av. Floriano Peixoto, 295 – Petrópolis. Natal. RN. CEP. 59012.500. leone@openlink.com.br

de desenvolvimento orientados pela autoavaliação e diretrizes institucionais; e que o desenvolvimento de competências se dá, na prática, de forma alheatória, dependendo da iniciativa de cada um.

**Palavras-chave:** Competências. Perfil de competências gerenciais. Ensino superior tecnológico

### **Abstract**

*This study is aimed at identifying the perception of managers on the skills profile for the financial management of its activities in higher education technology. Besides the theme managerial competence, two other themes were introduced, because we understand that there are between them a relationship of complementarity. They are: knowledge management and organizational learning. As the methodological procedures, it is a quantitative research regarding the goals and descriptive. The procedure was a technical Survey. The census research has as universe the public higher education institutions and private courses that offer superior technology a city in northeastern Brazil. Results suggest a variable planning for both the indicator for the indicator as cognitive ability as the most important. For the behavioral attitude indicator, the most important variable was the ethics. It was noticed further that: The institutions do not have explicit policies on skills of managers, professional development is a personal quest, when managers draw on their own initiative, development goals guided by self-assessment and institutional guidelines; and the development of skills in practice is done so alheatória depending on the initiative of each one.*

**Keywords:** Skills. Profile managerial skills. Technological higher education. Ouvir.

### **Introdução**

A nova perspectiva organizacional, voltada para a valorização do indivíduo, remete às organizações, sejam elas públicas ou privadas, a repensarem a lógica corporativa, principalmente no que tange ao gerenciamento de pessoas, gestão de competências, a aprendizagem organizacional. A difusão e evolução do termo competência estão diretamente ligadas às transformações do trabalho. Sua origem remota desde a Idade Média, mas foi através da publicação do paper *Testing for competence rather than intelligence*, de David McClelland (1973), que o debate ganhou ênfase. A partir destes estudos, vários novos conceitos

e abordagens foram surgindo. A ênfase estratégica foi a primeira a ser desenvolvida, tendo como precursores e autores consagrados como Penrose (1959), Peteraf (1993), Nelson (1991), Teece (1980), Foss (1997), entre outros, que tratavam da questão em nível de capacitação organizacional (BITENCOURT, 2004). Tais discussões inspiraram os trabalhos de Prahalad e Hamel (1995), disseminando o conceito de *core competence*. Na Europa, destacam-se os trabalhos de Zarifian (2001), Perrenoud (2002), Le Boterf (2003). No Brasil, temos as contribuições de Ruas (2005), Bittencourt (2004), Gramigna (2002) Fleury e Fleury (2008), Dutra (2008), entre outros. No que tange ao debate sobre competência no contexto gerencial, a temática começou a ser construída através de Boyatzis, em seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (WOOD; PAYNE, 1998, p. 23 *apud* BITENCOURT, 2004). Seu modelo baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor.

Para Tachizawa e Andrade (1999), as Instituições de Ensino devem ser vistas sob um enfoque sistêmico, ou seja, composta por fornecedores, clientes internos, produtos e mercado. Elas estão inseridas num ambiente de alta competitividade, onde têm que atender às exigências legais impostas pelos órgãos regulamentadores, ao mesmo tempo em que precisam desempenhar um papel que supra as necessidades da comunidade. Estão sujeitas às mesmas necessidades de quaisquer outras organizações, sendo, portanto, necessário identificar, desenvolver e gerenciar competências que gerem valor agregado à organização, elevando o seu nível de competitividade.

A gestão dessas organizações deve ser capaz de alinhar as estratégias organizacionais a toda a normatização imposta pelos órgãos regulamentadores, no que se refere à qualidade, programas curriculares, projetos políticos pedagógicos etc. (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Com base nesta constatação, formulou-se o seguinte problema central de pesquisa: Qual o perfil de competências gerenciais dos gestores de cursos superiores de tecnologia? O objetivo geral constituiu em identificar o perfil de competências gerenciais necessários aos gestores dos cursos superiores de tecnologia.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, e quanto aos objetivos, descritiva. O procedimento técnico será um levantamento tipo Survey. A pesquisa caracteriza-se como censitária, uma vez que tem como universo todas as IES públicas e privadas que ofertam cursos superiores de tecnologia em Natal/RN.

A importância da escolha do segmento de educação tecnológica deve-se a sua crescente expansão da rede de educação tecnológica, tanto particular como pública. Segundo dados do INEP, registrou-se uma evolução de 684% da oferta de cursos superiores de tecnologia entre os anos de 2002 e 2008, com destaque para o setor privado, cuja evolução, no mesmo período, foi de aproximadamente 900%.

O presente artigo está estruturado em 4 itens: Referencial Teórico; Metodologia; Resultados Obtidos e Considerações Finais.

## **1 Referencial Teórico**

Definir competências pode levar a longas discussões (PERRENOUD, 2002, p. 15). Visões de autores e pesquisadores envolvidos com o tema competência sendo introduzidas aos precursores do estudo mostra que se trata, portanto, de “um conceito em construção”.

### **1.1 Gestão**

A área educacional universitária tem buscado maior profissionalização de seus cargos gerenciais, a partir da necessidade do gestor na área educacional de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica (MORENO, *apud* ARAÚJO, 1999 p. 36 *in* RUAS, 2005, p. 118). As mudanças estão provocando a renovação dos modelos de gestão e, conseqüentemente, a redefinição dos papéis gerenciais.

A palavra “gerência” deriva do verbo *to manage* (administrar, gerenciar), que etimologicamente vem da palavra *manus*, do latim,

que significa mão (SILVA, 2009, p. 30). Do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem no “chefe”, que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais para assegurar resultados do que para promover resultados (TEIXEIRA e MINK, 2000, *apud* ODERICH, *in* RUAS, 2005, p. 91).

Para Boog (1991, p. 123), gerenciar significa “realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização”. Para Boog (1991, p. 145), “a empresa que tem gerentes capacitados, bem-sucedidos e motivados dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva que se faz sentir em todos os momentos de sua atuação e, principalmente, nos momentos de crise”.

Embora alguns autores possam discordar em alguns aspectos quanto aos papéis, modelos e funções, todos reconhecem a importância do gerente para a organização.

Para Quinn *et al.* (2003), os modelos de gestão podem ser representados como: modelo de sistemas abertos, modelo de metas racionais, modelo de processos internos e modelo das relações humanas.

Quanto aos papéis gerenciais, Quinn (2003) *et al.*, por sua vez, definem em 8 os papéis dos gerentes: inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor.

Para Mintzberg (2000), as atividades do gerente podem ser descritas em termos dos vários papéis ou conjunto organizados de condutas, comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável. Os dez papéis gerenciais foram agrupados pelo autor em três famílias: a) Interpessoais, caracterizados pelo relacionamento dos gerentes com as pessoas das organizações com todos os *stakeholders*. b) De informação, onde a função é ser o transmissor de informações externas (concorrência, necessidades e desejos dos clientes etc.) para dentro da empresa e vice-versa. c) De decisão, voltados para o nível estratégico e a resolução de problemas nas organizações.

CATEGORIAS	PAPÉIS GERENCIAIS	CONCEITOS
Interpessoal	Chefe nominal*	Papel da função
Interpessoal	Líder	Contrata, treina, motiva e disciplina funcionários
Interpessoal	Ligação	Faz contrato com fontes externas de fornecimento de informações. Essas fontes são indivíduos ou grupos fora da unidade do gerente e podem ser internas ou externas
Informacional	Monitor	Recebe e coleta informações de organizações e instituições externas. São atividades que desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no ambiente
Informacional	Disseminador	Atua como canal para transmitir informações aos membros da organização. Gerente como responsável pela circulação interna de informações
Informacional	Porta-voz	Representa a organização diante de pessoas de fora
Decisorial	Empreendedor	Inicia e supervisiona novos projetos que melhorarão o desempenho da organização
Decisorial	Controlador de distúrbios	Toma medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos, crises ou conflitos
Decisorial	Alocador de recursos	Responsável por distribuir os RHs, físicos e monetários. Compreende três elementos essenciais: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros
Decisorial	Negociador	Opera como negociador quando discute e barganha com outros grupos para obter vantagens para sua unidade.

**Quadro 1:** Papéis Gerenciais de Mintzberg

**Fonte:** Adaptada de Robbins, 2001, *in* Ruas, 2005, p. 124

A competência gerencial deve ser vista, então, como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. A aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes geram desempenho organizacional, que pode ser percebido através de melhores resultados.

## 1.2 Funções de coordenadores de cursos

Andrade e Tachizawa (2005) definem como funções do coordenador de curso, as seguintes atividades, que devem ocorrer de forma harmônica e fundamentada no modelo da análise sistêmica, considerando-se, ainda, o contexto social, econômico, político em que a IES encontra-se: Realização de Reuniões com os docentes, discentes, funcionários, direção e parceiros; Levantamento e controle de frequência de docentes e discentes; Acompanhamento das práticas pedagógicas dos docentes; Realização de avaliações sistemáticas de desempenho de docentes, discentes e funcionários; Construção e revisão sistemática do Projeto Pedagógico do Curso; Revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos do curso; Revisão dos meios de comunicação utilizados para o público externo e interno; Implementação de meios e comunicação eficientes, eficazes e efetivos; Realização de cursos extracurriculares e Realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados nos períodos do curso.

Franco (2005) *in* Andrade (2005) propôs um modelo de gestão educacional onde as funções e papéis dos coordenadores de curso estão agrupados em quatro subsistemas, que compõem o sistema maior de gestão: **Funções políticas:** Liderança, animação, representação, *marketing*, articulação; **Funções gerenciais:** Supervisão da infraestrutura, indicação e compra de livros, controle da frequência docente, estímulo à frequência discente, contratação, treinamento e demissão, decisão, controle da adimplência discente; **Funções Acadêmicas:** Elaboração e execução do PPC, desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas, qualidade e regularidade da avaliação, desenvolvimento de atividades complementares, acompanhamento de monitorias, engajamento em extensão universitária, controle do estágio supervisionado e não supervisionado, estímulo à iniciação científica e a pesquisa; **Funções institucionais:** É responsável pelo: sucesso do curso, acompanhamento de egressos, empregabilidade do aluno, captação de fontes alternativas de recursos, reconhecimento do curso pelo MEC, sucesso dos egressos em exames de ordem [OAB, CFC etc.] e vínculo de regionalidade do curso.

Assim, depreende-se que o coordenador de curso necessita possuir (e/ou desenvolver) uma série de competências, habilidades e atitudes para o exercício de sua função. Tais competências poderão influenciar no melhor desempenho do curso e, assim, permitir o alcance de metas e objetivos traçados.

### 1.3 Conceito de competência

O conceito de competência pode ser analisado sob diversas abordagens: sob a ótica da organização (ênfase sob os aspectos conceituais da empresa) e sob a ótica das pessoas (ênfase na formação e desenvolvimento das pessoas). Este pode estar relacionado a diferentes aspectos e correntes: 1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (**formação**) – Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães *et al.* (1997), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Sandberg (1996); 2. **Capacitação** (aptidão) – Moscovici (1994), Magalhães *et al.* (1997), Dutra *et al.* (1998), Zarifian (2001); 3. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (**ação**) – Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase *et al.* (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001); 4. **Articulação** de recursos (mobilização) – Boterf (1997); 5. Busca de melhores desempenhos (**resultados**) – Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase *et al.* (1998), Becker *et al.* (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Davis (2000), Zarifian (2001); 6. Questionamento constante (**perspectiva dinâmica**) – Hipólito (2000); 7. Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (**autodesenvolvimento**) – Bruce (1996); 8. Relacionamento com outras pessoas (**interação**) – Sandberg (1996).

O conceito de competência adotado por Ruas (2005) apresenta certa similaridade com alguns dos principais teóricos do tema, entre eles,



Le Boterf e Zarifian. O autor conceitua competência como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

## 1.4 Competência gerencial

A temática competência, no contexto gerencial, começou a ser construída através de Boyatzis. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências (WOOD; PAYNE, 1998, p. 23 *apud* BITENCOURT, 2004). Seu modelo baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Este constructo pode ser evidenciado no quadro a seguir:

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
Metas e Gestão pela Ação	Orientação eficiente; Produtividade; Diagnóstico e uso de conceitos; Preocupação com impactos (pró-ativo)
Liderança	Autoconfiança; Uso de apresentações orais; Pensamento lógico; Conceitualização
Recursos Humanos	Uso de poder socializado; Otimismo; Gestão de grupo; Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas; Uso de poder unilateral; Espontaneidade
Foco em outros <i>clusters</i>	Autocontrole; Objetividade perceptual; Adaptabilidade; Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	Memória; Conhecimento especializado

**Quadro 2:** As Vinte e Uma Competências de Boyatzis.

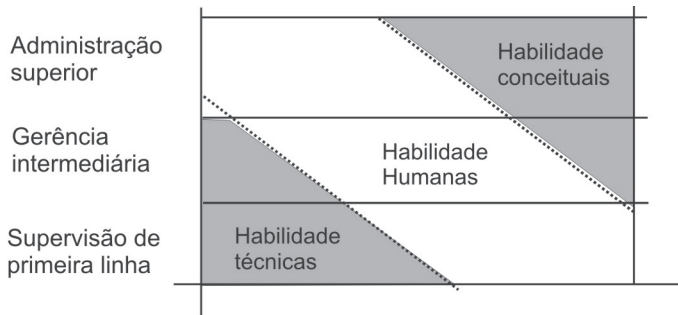
**Fonte:** Adaptado de Wood e Payne, 1998 *apud* Bitencourt, 2001.

Dado o envolvimento com as dimensões administrativa, psicossocial e política, o estudo sobre competência gerencial envolve conceitos relacionados à liderança, aptidões, formação acadêmica e profissional, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e

aprendizado (MOREIRA *et al.*, 1997). A dimensão técnica “compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação” (MOREIRA *et al.*, 1997, p.14); a dimensão administrativa refere-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas; a dimensão psicossocial é focada na dinâmica dos inter-relacionamentos e a dimensão política refere-se ao exercício do poder, ao grau de autonomia e decisão, e à capacidade de influenciar nas ações da empresa.

Ruas (2000, p. 6) *apud* Oderich *in* Ruas (2005, p. 96) conceitua competência gerencial como a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Para Maximiano (2002, p. 41), as competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem, no nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. A figura abaixo mostra a importância relativa das habilidades nos diferentes níveis gerenciais.



**Figura 1.** Habilidades Gerenciais e níveis hierárquicos.

Fonte: Maximiano, 2000, p. 43

De forma geral, segundo o autor, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades. Incluem todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho do seu cargo. (MAXIMIANO, 2002, p. 41)

Para a presente pesquisa considerou-se que os conhecimentos referem-se ao saber, as habilidades ao saber-fazer e as atitudes ao querer ser/fazer.

## 2 Metodologia

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e, quanto aos objetivos, descritiva. O procedimento técnico foi um levantamento tipo Survey. A pesquisa caracteriza-se como censitária, uma vez que tem como universo todas as IES públicas e privadas que ofertam cursos superiores de tecnologia em Natal/RN. Das 7 (sete) IES pesquisadas, obteve-se respostas de 30 gestores de cursos, em um universo de 32, o que dá uma taxa de retorno de 93,75%.

Para a pesquisa em questão foi utilizado um questionário construído com perguntas fechadas e abertas, adaptado de Braga e Brito (2009). Foi realizado um pré-teste do questionário em ambos os setores em análise (público e privado). Pretendia-se, com isso, corrigir as principais disfunções que poderiam levar a erros de interpretação e entendimento. Com o objetivo de identificar o perfil de competências gerenciais dos coordenadores de cursos superiores de tecnologia, a pesquisa trabalhou sobre a perspectiva de três dimensões (indicadores): 1 e 2) indicadores de conhecimentos (cognitivos), que se referem ao saber teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática; 3) Indicadores comportamentais, estes envolvendo habilidades (saber-fazer, capacidade de aplicar conhecimentos teóricos); 4) Indicador Atitudinal (querer ser e fazer).

O quadro 3 apresenta a definição de cada uma das variáveis utilizadas no indicador cognitivo Conhecimento.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Área/ Setor de (Política/ legislação, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/ sociedade no qual a IES se insere, incluindo no perfil os discentes, concorrentes, parceiros.
2. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhece o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e o PPP (Projeto Político Pedagógico) da IES que leciona.
3. Técnico Específico (RH, financeiro, gerente de apoio pedagógico etc.)	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.
4. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais <i>softwares</i> de sua área de atuação.
5. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.
6. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica, bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.
7. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).
8. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços (e/ou produtos) fornecidos pela IES.
9. Informações Diretrizes Curriculares	Conhecimento das Diretrizes Curriculares dos Cursos Superiores de Tecnologia (CST's)
10. Outros (especificar)	

**Quadro 3:** Definição das variáveis do indicador cognitivo conhecimento

Fonte: Braga e Brito, 2009.

Com o objetivo de identificar aspectos inerentes à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, outro indicador cognitivo foi introduzido ao questionário de Braga e Brito, conforme quadro 4:

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Visão compartilhada	Compartilhamento do conhecimento na IES entre os funcionários de diferentes setores
2. Planejamento	Conhecimento acerca de experiências passadas, para assim formular estratégias mais consistentes
3. Aprendizagem	Aprendizagem contínua para os diferentes níveis hierárquicos da IES
4. Tomada de decisões	Conhecimento sobre os processos de tomada de decisão entre os diversos níveis hierárquicos da Instituição de Ensino
5. Monitoramento do desempenho individual e coletivo	Conhecimento sobre os procedimentos para registro e/ou validação das lições aprendidas, bem como resultados de avaliações realizadas
6. Comunicação	Conhecimento acerca de instrumentos de comunicação eficaz, comunicação aberta entre os membros da Instituição de Ensino, compartilhando problemas e questões relevantes, facilitando a resolução de problemas
7. Desenvolvimento / Habilidades	Incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e trabalho em grupo
8. Avaliação de Desempenho	Conhecimento sobre parâmetros de avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários, utilizados em avaliações internas e externas, bem como conhecimento sobre os resultados da avaliação
9. Incentivos	Conhecimento sobre métodos de incentivos para a produção intelectual e/ou desenvolvimento de habilidades e competências (aprovação de projetos, artigos, aprovação em mestrado e/ou doutorado etc.)
10. Plano de Cargos	Conhecimento acerca do plano de cargos e salários adotados pela IES (caso exista)
11. Outros (especificar)	

Quadro 4: Definição das variáveis do indicador cognitivo conhecimento

Fonte: Braga e Brito, 2009.

O quadro 5 apresenta as definições das variáveis pertencentes ao indicador comportamental habilidade.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Planejamento	Capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.
5. Comunicação/ saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber <i>feedback</i> , bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal, que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas ideias (Criatividade), bem como de promover sua implementação (Inovação).
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.
10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.
13. Outros (especificar)	

**Quadro 5:** Definição das variáveis do indicador comportamental habilidades

Fonte: Braga e Brito, 2009.

O último indicador da pesquisa, o indicador comportamental atitude, refere-se ao querer ser/fazer. A definição de cada uma das variáveis deste indicador pode ser observada no quadro 6.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.
2. Auto-confiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.
3. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.
4. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.
5. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.
6. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.
7. Auto-motivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.
8. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.
9. Aprendiz/ Educador	Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).
10. Outros (especificar)	

**Quadro 6:** Definição das variáveis do indicador comportamental atitudes

**Fonte:** Braga e Brito, 2009.

As questões abertas tinham como objetivo identificar a participação da IES no desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. 1. De que maneira a IES colaborou com o seu processo de aquisição de competências (treinamentos, *networking*, *mentoria*, *coaching*, *on the job training*, etc.)? 2. Como você administra seu planejamento e projeto de desenvolvimento profissional? 3. Que outras fontes de aprendizagem foram úteis no processo de desenvolvimento de competências (experiência profissional, influência

de amigos, pesquisa auto-didática, etc.)? 4. Que elementos no contexto organizacional influenciaram positivamente ou negativamente o processo de desenvolvimento de aprendizagem e competências? 5. Como a IES gerencia o processo de desenvolvimento de competência de seus gestores?

Os dados foram coletados no período de outubro e novembro de 2009. Quanto às fases de análise e interpretação dos dados, em um primeiro momento foi feita uma análise descritiva dos dados, seguida de uma análise de *cluster* para identificar tendências nos grupos em estudo. A análise dos dados obtidos nas questões fechadas foi feita com uso dos *softwares* “*Statistic 7*” e “*SPSS 13*”, com a tabulação das respostas, permitindo a avaliação da percepção dos respondentes.

### 3 Resultados Obtidos

#### PARTE I: Perfil sociodemográfico

A pesquisa permitiu identificar o perfil dos coordenadores de cursos superiores de tecnologia da cidade de Natal/RN. A tabela 1 abaixo sintetiza os resultados obtidos quanto aos dados sócio-demográficos:

**Tabela 1** - Perfil sócio-demográfico

CRITÉRIO	MAIOR FREQUÊNCIA	%
1. Sexo	Masculino	66,7
2. Faixa etária	31 a 40 anos	50,0
3. Formação acadêmica	Mestre	50,0
4. Área de atuação	IES privada	70,0
5. Regime de trabalho	Integral	63,3
6. Tempo de docência	De 5 a 10 anos	40,0
7. Tempo de coordenação	Menos de 2 anos	50,0
8. Média das horas por semana dedicadas ao ensino	Mais que 9 horas	36,7



9. Média de horas por semana dedicadas à pesquisa e extensão	De 2 a 4 horas	70,0
10. Carga horária semanal dedicada à gestão do curso	Até 20 horas	26,7
11. Tempo de capacitação dos coordenadores	Há menos de 6 meses	43,3
12. Remuneração	Mais de R\$ 4.000,00	46,7
13. Possui atividade fora da docência	Sim	56,7
14. Forma como foi dada a escolha como gestor do curso	Indicação da mantenedora	66,7

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em outubro/novembro 2009

No que se refere aos dados sócio-demográficos, os itens 3 e 5 merecem destaque, uma vez que fazem parte dos critérios de avaliação de cursos para efeito de autorização e reconhecimento adotados pelo MEC.

## **PARTE II: Identificação do perfil de competências gerenciais**

Visando identificar o perfil de competências gerenciais dos coordenadores de cursos superiores de tecnologia, investigou-se a percepção dos pesquisados acerca de quais são as 5 (cinco) variáveis mais importantes em cada um dos indicadores apresentados (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Para o indicador cognitivo conhecimento, o resultado pode ser verificado na tabela 2:

**Tabela 2** - Demonstrativo das Variáveis do Indicador Cognitivo Conhecimento por grau de importância

Variáveis	Frequência	%
1º. Planejamento Estratégico e Operacional	9	24,32
2º. Área/ Setor de (Política/ legislação, sistema, mercado)	7	18,92
3º. Informações Diretrizes Curriculares	6	16,22
4º. Psicologia Organizacional	5	13,51
5º. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	4	10,81
6º. Técnica Específica (RH, financeiro, gerente de apoio pedagógico etc.)	3	8,11
7º. Informática	2	5,41
8º. Processo de Tomada de Decisão	1	2,70
9º. Gestão da Qualidade	0	0,00

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em outubro/novembro 2009.

Em relação a este indicador, ao se fazer uma relação com a titulação, esta importância é mais evidenciada entre os mestres (44,4% dos que escolheram esta variável como mais importante). Destaca-se, ainda, a variável gestão da qualidade não sendo citada por nenhum dos gestores.

Para o indicador cognitivo acerca da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, os resultados são evidenciados através dos dados da tabela 3.

**Tabela 3** - Demonstrativo das Variáveis do Indicador Cognitivo Conhecimento, Desenvolvimento Profissional e Aprendizagem por grau de importância

Variáveis	Frequência	%
1º. Planejamento	10	27,03
2º. Comunicação	8	21,62
3º. Incentivos*	4	10,81
4º. Aprendizagem*	4	10,81
5º. Plano de Cargos*	4	10,81
6º. Desenvolvimento Habilidades	3	8,11
7º. Visão compartilhada	2	5,41
8º. Monitoramento do desempenho individual e coletivo	1	2,70
9º. Avaliação de Desempenho	1	2,70
10º. Tomada de decisões	0	0,00

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em outubro/novembro 2009.

\* Por terem obtido a mesma frequência e percentual, foi utilizada a segunda escala percentual de importância para classificação.

A pesquisa identificou, ainda, que escolheram esta variável como a mais importante, apenas 11,1% são doutores. Apesar de ocupar a segunda posição, nenhum doutor classificou comunicação como conhecimento de extrema importância. 50% dos que escolheram Plano de Cargos como variável mais importante são mestres.

No que se refere ao indicador comportamental habilidades, a tabela 4 mostra novamente o planejamento como a variável mais importante, segundo percepção dos gestores.

**Tabela 4** - Demonstrativo Indicador Comportamental (Habilidades) por grau de importância

Variáveis	Frequência	%
1º. Planejamento	9	24,32
2º. Liderança	5	13,51
3º. Inspiração e Motivação da Equipe*	4	10,81
4º. Comunicação/ saber ouvir*	4	10,81
5º. Organização*	4	10,81
6º. Execução	3	8,11
7º. Trabalho em Equipe	2	5,41
8º. Criatividade / Inovação	2	5,41
9º. Administração de Conflito e Negociação	2	5,41
10º. Análise e Síntese	1	2,70
11º. Relações Interpessoais	1	2,70
12º. Decisão	0	0,00

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em outubro/novembro 2009.

\* Por terem obtido a mesma frequência e percentual, foi utilizada a segunda escala percentual de importância para classificação.

A percepção desta variável como a mais relevante é vista principalmente por mestres (44,4%) e especialistas (33,3%). 60% dos que consideram Liderança como a segunda variável mais importante são especialistas. A terceira variável foi apontada por 50% dos mestres, 25% doutores e 25% especialistas. 75% que escolheram comunicação como a quarta variável mais relevante são mestres. A quinta variável foi citada por 50% especialistas, 25% mestres.

O último indicador analisado, atitude, apresenta a variável ética como a mais importante.

**Tabela 5 - Demonstrativo Indicador Comportamental (Atitudes) por grau de importância**

Variáveis	Frequência	%
1º. Ético	15	36,59
2º. Aprendiz/Educador	8	19,51
3º. Comprometido	6	14,63
4º. Auto-motivado	4	9,76
5º. Responsável	3	7,32
6º. Flexível	2	4,88
7º. Autoconfiança	1	2,44
8º. Servidor/ Cuidadoso	1	2,44
9º. Visionário	1	2,44

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em outubro/novembro 2009.

No que se refere à ética, esta é vista como a variável mais importante para a maioria dos mestres e especialistas. Apenas 6,7% dos 36,59% atribuídos à variável são doutores. Para a segunda variável em relevância na percepção dos gestores, 37,5 são especialistas e 37,5, mestres. O comprometimento é, talvez, a variável onde os gestores possuem uma percepção mais próxima quanto ao grau de relevância, ocupando a terceira colocação. Para a variável auto-motivação, 75% dos respondentes são mestres. Ser responsável é citado em 33,33% (mestres); 33,3% (doutores) e 33,3% (especialista).

### **PARTE III: Análise das questões subjetivas**

A organização que se preocupa com a gestão de competências, com a aprendizagem e com o conhecimento, estabelece critérios de acesso para o desempenho mais eficaz de seus processos e procedimentos. Neste sentido, a pesquisa preocupou-se em verificar, também, a participação da IES no desenvolvimento de competências de seus gestores, através da pergunta: **De que maneira a IES colaborou com o seu processo de aquisição de competências (treinamentos, *networking*, mentoria, *coaching*, *on the job training* etc.)?**

Os resultados dos questionários apontam algumas dificuldades encontradas pelos coordenadores, relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais nas suas Instituições, de acordo com transcrições a seguir:

-“*Não houve incentivo à aquisição de competência. As únicas atividades são as semanas pedagógicas que antecedem o início do semestre*” (G3);

-“*Até o presente momento, não houve nenhum desses processos disponibilizados*” (G4); e

-“*Assumi recentemente, ainda não participei de nenhuma atividade sobre gerenciamento acadêmico*” (G7).

Observa-se que as instituições não possuem políticas explícitas de desenvolvimento das competências dos gestores.

Por outro lado, procurou-se identificar de que maneira o coordenador administra seu planejamento e projeto de desenvolvimento profissional, perguntando: **Como você administra seu planejamento e projeto de desenvolvimento profissional?** Os fragmentos apresentados abaixo sintetizam o pensamento dos coordenadores:

-“*Especificando metas e traçando caminhos para alcançá-los*” (G1);

-“*Procuro definir metas e buscar alcançá-las*” (G15);

-“*Através do plano de ação, alinhado com as diretrizes globais da instituição. As metas são estabelecidas anualmente e aferidas trimestralmente*” (G6);

-“*Através da adoção de estratégias baseadas na legislação e nos documentos institucionais*” (G7);

-“*Tomando como base os instrumentos normativos institucionais, legislação aplicável e uma boa dose de bom senso*” (G8);

-“*Definição de prazos e metas, além de autoavaliação*” (G10).

Verifica-se, na fala dos pesquisados, que o desenvolvimento profissional é uma busca pessoal, quando os gestores elaboram, por iniciativa própria, metas de desenvolvimento, orientados pela autoavaliação e diretrizes institucionais.

Com o objetivo de identificar as práticas e ações para o desenvolvimento de competências, foi perguntado: **Que outras fontes de aprendizagem foram úteis no processo de desenvolvimento de competências (experiência profissional, influência de amigos, pesquisa auto-didática etc.?)**. Houve grande destaque para a experiência profissional, sendo citado por 16 dos 29 coordenadores que responderam a questão. Os depoimentos abaixo sintetizam a percepção dos gestores acerca desta questão:

*–“Experiência profissional foi a base fundamental, pois o conhecimento técnico da área de formação é condição principal para um alimento correto entre o processo teórico-prático dos cursos que exigem resultados imediatos em decorrência da resumida formação e curta duração” (G6);*

*–“A experiência profissional é sem dúvida uma fonte importante de aprendizagem. Estar no mercado de trabalho é importantíssimo para que possamos entender a sua dinâmica e assim podermos ofertar e gerenciar o curso com vistas a esse mercado” (G8); e*

*–“Sem dúvida ‘experiência profissional’. Neste tipo de experiência existe uma quantidade enorme de contatos de diversas realidades da área e da profissão. Onde a networking funciona também como influência de amigos” (G27).*

Pelas respostas acima, fica claro que o desenvolvimento de competências se dá, na prática, de forma aleatória, dependendo da iniciativa de cada um.

Sabendo-se que o contexto organizacional influencia diretamente na gestão, foi perguntado: **Que elementos no contexto organizacional influenciaram positivamente ou negativamente o processo de desenvolvimento de aprendizagem e competências?** Neste item em questão, destaca-se no aspecto positivo o relacionamento entre colegas e ambiente, e cultura organizacional; e no aspecto negativo, principalmente a sobrecarga de atividades, conforme depoimentos a seguir:

*–“Positivamente: bom relacionamento no ambiente de trabalho.*

*Negativamente: a adequação do tempo em função das atribuições acumuladas” (G4);*

*-“As relações de amizade e companheirismo no ambiente trabalho contribuíam de forma singular no desenvolvimento da aprendizagem e das competências” (G 20);*

*-“O clima organizacional influencia positivamente, enquanto que a carga horária de trabalho, negativamente” (G24);*

*-“Cultura organizacional influenciou positivamente instituição que busca valorizar as competências e os talentos de sua equipe” (G28).*

Sobre a questão **“como a IES gerencia o processo de desenvolvimento de competência de seus gestores?”**, as respostas apontam para um cenário de pouco gerenciamento de competências:

*-“Não dispõe de programa dessa natureza”(G1);*

*-“Inexiste a gerência do processo de desenvolvimento de competências. A prática existente é passar tarefas e aguardar relatório de resultados”(G2);*

*-“Não há uma política de gerenciamento de competências” (G3); e*

*-“Acho que atualmente não está bem. Lida-se com muitas ações e tendências e não há uma capacitação dos gestores que os permita “dar a direção a seguir”, propondo simultaneamente a forma mais atraente e motivadora para que os coordenados sigam na direção indicada” (G16).*

Finalmente constata-se a ausência de um programa estruturado de gerenciamento do desenvolvimento das competências.

## **Considerações Finais**

No progressivo ambiente globalizado de mercado, a gestão de competência surge como estratégia organizacional capaz de agregar valor a organização, tornando-a mais competitiva. A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar o perfil de competências gerenciais necessários aos gestores dos cursos superiores de tecnologia. Segundo percepção dos gestores, o planejamento estratégico é a variável cognitiva (conhecimento) e comportamental (habilidades), enquanto que a ética é



tida como a variável comportamental (atitude) como a mais relevante dentre as demais. Quanto à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, percebe-se que as IES encontram-se em estágio pouco avançado no que se refere a estes temas específicos.

A presente pesquisa despertou para outros temas que poderiam ser explorados posteriormente e que certamente iriam contribuir para o desenvolvimento deste setor educacional. Trata-se de uma distinção entre a percepção dos gestores entre o setor público e privado, uma vez que estes possuem especificidades próprias que devem ser consideradas. Seria interessante, ainda, estudar acerca do impacto do cargo na qualidade de vida dos gestores.

## Referências

ABMS. *Funções do coordenador de curso*: como “construir” o coordenador ideal. 2002. Disponível em: <<http://www.abms.org.br>>. 2002. Acesso em: 14 jul. 2009.

ANDRADE, Murilo Martins de. *Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas*: um estudo em Curitiba e região metropolitana. 2005. 173 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais*: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; GONÇALO, Cláudio Reis. A consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, qual o número do evento? 2004, Curitiba. *Anais...*

Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn/enanpad2004-eso-2581.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. *Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2008.

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador*. Fortaleza: UFC, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 5. ed. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, Édson. *Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal*. (ABMES Cadernos 8). Disponível em: <[http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/funcoes\\_coordenador.htm](http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/funcoes_coordenador.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2005.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. *Oferta de cursos superiores de tecnologia entre os anos de 2002 e 2000*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. M. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Claudia Maria M. et al. *Habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Senac, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERRENOUD, Philippe et al. *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUINN, Robert E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUAS, Roberto; FLEURY, Maria Tereza Leme; DUTRA, Joel Souza (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

RUAS, Roberto et al. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

TACHIZAWA, Takeuchy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.