

# **Gestão Universitária, Competências Gerenciais e seus Recursos: Um Estudo de Caso**

Autoria: Maria Gorete Rodrigues da Silva

## **Resumo**

Entende-se que a profissionalização da gestão, através da identificação e desenvolvimento de competências gerenciais, é uma das formas de fazer frente às necessidades de mudanças nas instituições de ensino superior para que as mesmas consigam cumprir a missão institucional de produzir conhecimento e torná-lo acessível, alcançando uma vantagem competitiva duradoura. O presente estudo realizado na Universidade de Caxias do Sul, instituição comunitária e regional, busca identificar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas, levando em consideração a importância do curso de graduação como uma das formas de tornar o conhecimento acessível ao corpo social. A identificação das competências gerenciais foi feita a partir de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores e orientadores no exercício da função e *stakeholders*: diretores de unidades de ensino, chefia de departamento e pró-reitoria de graduação e *focus group*, entrevista em grupo com alunos e professores. A investigação é exploratória, de natureza qualitativa. A estratégia de pesquisa usada foi estudo de caso.

## **Introdução**

A área educacional universitária tem buscado a maior profissionalização de seus cargos gerenciais, a partir da necessidade do gestor na área educacional, conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Para o desempenho da função com eficácia, a identificação e desenvolvimento das competências necessárias para a atividade, assim como os recursos mobilizados para atingir o desempenho esperado, passam a ser fundamental para atender as demandas atuais de qualidade.

Este estudo traz a noção de competência gerencial, enquanto uma capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência (Ruas, 2000) dentro de um contexto de Universidade Regional. O foco é a atuação gerencial em núcleos, campus e sede, com a intenção de atingir e até superar o desempenho configurado na missão da instituição como um todo e das atribuições e responsabilidades do coordenador/orientador do curso em estudo.

O desempenho esperado do orientador/coordenador corresponde ao cumprimento das atribuições descritas pela instituição. A grande questão será a maneira de atingir este resultado, ou seja, a competência gerencial enquanto capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos do ambiente e fisiológicos).

A universidade é uma instituição social que apresenta elevado grau de formalização e, como tal, possui características próprias: tem existência jurídica, há organização e funcionamento estabelecidos e regulados em instrumentos formais, conta com estrutura para realizar suas funções, congrega pessoas em torno de interesses e de objetivos definidos e socialmente reconhecidos, assume formas e desempenha funções diferenciadas, segundo a época, a localização e o contexto social em que está inserida. Possui também objetivos gerais que são comuns a outras instituições, na medida que dizem respeito à educação, à busca do

saber, à promoção da cultura e do desenvolvimento do país onde se situa, à melhoria das condições de vida da sociedade (Piazza, 1997).

A par das características partilhadas, em maior ou menor grau, com outras instituições, por objetivos gerais em comum, a universidade possui uma especificidade que a particulariza das demais instituições da sociedade: o objeto de trabalho que lhe é próprio – o conhecimento, especialmente o científico. Botomé (1992) assinala que é o que a Universidade faz – ou que lhe cabe fazer – em relação a esse objeto, seu objeto de trabalho que irá definir seu papel específico na sociedade. E é só mediante a clara identificação desse “fazer específico” que é possível de um lado, evitar a persecução de objetivos genéricos, os quais, exatamente pela sua amplitude, podem ser buscados por diferentes instituições e, de outro lado, definir com pertinência e justeza as atribuições que lhe são próprias.

A atribuição específica da universidade, segundo formulação que o autor apresenta, é a de “produzir conhecimento e torná-lo acessível” (Botomé, 1992). Isso equivale a dizer que o compromisso que a universidade firma com a sociedade, que a institui e mantém, é o de responsabilizar-se pelo saber; pela preservação, pela crítica e pela sistematização do saber existente, pela produção de conhecimentos novos e necessários e pela difusão desses conhecimentos, de modo a torná-los acessíveis à todos que constituem a sociedade. O cumprimento dessas finalidades exige que a instituição se organize de forma a ser capaz de administrar a produção de conhecimento e o seu uso nos múltiplos campos da atividade humana, inclusive no ensino, especialmente o superior, devido às suas possibilidades de ser multiplicador do conhecimento existente (Botomé, 1996).

Considerando a responsabilidade fundamental da Universidade que é a de tornar o conhecimento (que lhe cabe conservar, organizar e produzir) acessível ao corpo social, por meio, principalmente, do ensino superior. Um curso de graduação é um curso de nível superior e, como tal, defini-se por ser um processo de transformação do conhecimento em condutas, profissionais e pessoais, complexas, abrangentes e significativas (eficazes, relevantes) para a sociedade. Para que um processo que apresente tais exigências se concretize da forma desejável (e necessária), é preciso que haja, na instituição, alguém, um órgão que tenha, como papel, administrá-lo, dirigi-lo, coordená-lo. E essa responsabilidade do ponto de vista regimental é das coordenações de curso.

A coordenação de curso é, não parece haver discordância no meio educacional, uma função de grande relevância para a efetivação de um ensino superior de qualidade. Isso porque essa função não é apenas administrativa, no sentido usual, como à busca de eficiência dos meios de trabalho. É também uma função com dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas e, como tal, demanda de quem a exerce, competências gerenciais, além de técnicas e científicas no campo profissional correspondente ao curso.

A Universidade de Caxias do Sul, a partir da regionalização, além da coordenação do curso, criou a função de orientador de curso. A coordenação do curso coordena o colegiado de curso, do qual fazem parte professores, um representante estudantil e os orientadores de curso. O colegiado de curso tem como principal atribuição o processo de elaborar, avaliar, revisar e reelaborar o projeto pedagógico do curso, e propor linhas de pesquisa, projetos e programas de extensão, sempre com vistas a qualificação do próprio curso.

O orientador, sujeito existente no contexto de universidade regional, além de integrar o colegiado, é o gestor do curso na unidade de ensino. A sua atuação tem dois eixos básicos: Em um primeiro eixo está a orientação e atendimento ao aluno, acompanhando a sua aprendizagem, auxiliando na montagem do seu plano de estudos acompanhando a sua inserção no mercado de trabalho, assim como a operacionalização do projeto pedagógico na

unidade de ensino, acompanhando o desempenho de professores, a disponibilidade de acervo bibliográfico, equipamentos, laboratórios, atividades de extensão e pesquisa para o curso.

E um segundo eixo decisivo para a qualidade do curso é a interface com chefias de departamentos, pró-reitoria de graduação, direção de unidade de ensino e professores para a operacionalização do curso de graduação. Com as chefias de departamentos para a designação, e substituição quanto necessário, de professores do próprio departamento de administração, como também de cursos com disciplinas afins, que complementam a formação do administrador e que estão na grade curricular, assim como projetos de qualificação para professores. Com a direção da unidade de Ensino, a proposição de melhorias em laboratórios, aumento do acervo bibliográfico, necessidades na infra-estrutura física. Com a Pró-Reitoria de Graduação, a articulação do processo de avaliação e auto-avaliação do curso. E com professores a análise do projeto-disciplina, a orientação quanto ao projeto pedagógico e a gestão das questões operacionais administrativas: horário, avaliações, calendário.

O desempenho desta função traz como pano de fundo, o contexto da regionalização. As chefias de departamento, funcionários da Pró-Reitoria de Graduação não conhecem os Núcleos e Campus, as suas especificidades. Há distâncias geográficas e uma recente e grande expansão de cursos e unidades. Estas instâncias sem conhecer a realidade local e a devida importância da mesma, sendo uma Universidade Regional, tem autonomia de decisão.

Enfim a função de coordenador/orientador é complexa e decisiva na qualidade do curso de graduação na unidade de ensino e este estudo traz para a gestão universitária a reflexão sobre as competências gerenciais destes profissionais.

### **Metodologia**

Este estudo é uma pesquisa exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e *focus group* com alunos e professores. Foram entrevistados Coordenador/Orientador e Diretores das seguintes unidades da universidade de Caxias do Sul : Cidade Universitária (Caxias do Sul), Campus Universitário da Região dos Vinhedos (Bento Gonçalves), Núcleo Universitário Vale do Caí (São Sebastião do Caí), Campus Universitário de Vacaria (Vacaria), Núcleo Universitário de Nova Prata (Nova Prata) e Núcleo Universitário de Farroupilha (Farroupilha) e Chefe de Departamento e Pró-Reitora de Graduação na Cidade Universitária.. Após coletadas as informações, que foram gravadas, fez-se a identificação, a transcrição e a codificação das entrevistas. O material foi agrupado e organizado por tipo de coleta e entrevistado, mantendo o conteúdo original das transcrições, permitindo a reprodução das falas dos autores durante a análise dos dados.

Cada entrevistado recebeu uma codificação que permitiu apresentar suas expressões, sem expô-los. Tal codificação consiste em acrescentar um número após a função básica (orientador, coordenador, diretor de Unidade...), por exemplo, para referir-se aos orientadores O1, O2, O3....

A princípio foi feita uma pré-análise individual de cada entrevista, destacando as citações mais relevantes para a compreensão dos objetivos. Especificamente na pré-análise, elaborou-se algumas das categorias orientadas pela teoria, explicitadas nos roteiros de entrevista e confirmadas pelos materiais obtidos na pesquisa. Na análise do material, consolidou-se a categorização, desagregando as mensagens em “unidades de registro” conforme o tema (Richardson apud Antunes, 1994). As unidades conforme o autor podem ser variadas, optou-se como unidade a ser seguida o “tema”.

Nesse momento foi feita uma análise geral, para posteriormente cruzar-se as convergências entre as fontes. Utilizou-se tanto a análise horizontal como vertical de conteúdo. A análise transversal processou-se à medida que as entrevistas foram recortadas por

tema-objeto, isto é: “tudo o que foi afirmado acerca de cada objeto preciso no decorrer da entrevista foi transcrito (...) seja qual foi o momento em que a afirmação tenha tido lugar” (Bardin apud Antunes, 1994).

### **Gestão Universitária: Desafios, Necessidades e Profissionalização.**

As Instituições de Ensino, como todas as organizações, têm novas necessidades para sobreviver, resultado das profundas mudanças acontecidas em diferentes aspectos da vida humana individual e associada. Há novos valores, valores antigos com nova interpretação e a maneira como as pessoas e as organizações se estruturam e respondem as demandas foram se modificando ao longo do século passado e em uma velocidade vertiginosa nesta virada de século e milênio (Finger, 1997).

As mudanças estão provocando a renovação do modelo de gestão dessas organizações em face da necessidade de sobrevivência no ambiente em que atuam. Conforme Tachizawa e Andrade (2001), pesquisas conduzidas pelo Conselho Federal de Administração indicam estas mudanças, assim como, a análise dos relatórios do MEC: Relatório Síntese do Exame Nacional de Cursos e Avaliação das Condições de Oferta de Curso de Graduação/Relatório Síntese.

Por outro lado, a formação oferecida por estabelecimentos especializados no ensino, mesmo quando bem sucedida, vem sendo submetida a críticas importantes e constantes. Questiona-se o fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa lacunas na formação do indivíduo, principalmente no aspecto mais importante no contexto atual que é a capacidade de reunir, selecionar e analisar dados para a resolução de problemas (Tachizawa e Andrade, 2001).

O contexto atual exige mudança, mas a pós-modernidade não apresenta uma forma clara de explicar e direcionar o futuro (Motta, 1999). Os modelos que tradicionalmente eram exercidos na administração do ensino superior parecem estar superados e inviabilizados. Esta nova fase está exigindo uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma profissionalização, enfim uma administração com novas técnicas e métodos de gestão (Tachizawa e Andrade, 2001). A postura de um gestor que valoriza o diálogo, a participação, que seja um agente de mudança, que saiba que precisa aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança (Andrade, 1998).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996), não mais exigiu a existência de departamentos no âmbito das organizações de ensino superior. A maioria das organizações extinguiu-os de suas estruturas hierárquicas, preferindo acolher a idéia de Coordenação de Curso e atribuindo ao novo setor a responsabilidade pela direção e pelo sucesso dos cursos superiores. A Coordenação de Curso ou a Direção de Curso acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade do curso, no seu mais amplo sentido (ABMES, 2002). Para a Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) a titulação, comando, dedicação ao curso e espírito gerencial são requisitos básicos para a contratação de um dirigente de curso. O coordenador de curso de graduação é um dos principais gestores da educação na estrutura das Instituições de Ensino Superior. No Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC), a análise do desempenho do coordenador de curso é um dos aspectos avaliados. Na dimensão 1 deste manual, relativamente a Organização Didático-Pedagógica, preocupa-se com a atuação do Coordenador de Curso, de sua participação nos colegiados acadêmicos, no comando dos colegiados, na titulação e na experiência do coordenador, no seu regime de trabalho, na experiência não-acadêmica, docente e administrativa.

O gestor acadêmico, na maioria das vezes, aprendem a ser dirigente já exercendo a função e com auto-aprendizado. Conforme Ahmad (apud Silva, 2000) a aprendizagem do professor que se torna administrador, neste estudo coordenador/orientador é autodirecionada e envolve aprendizagem no trabalho, aprendizagem através de experiência: ouvir colegas e outras pessoas, leitura selecionada, conversar com pessoas de outras instituições. O autor destaca que há um sentimento de que o acadêmico administrador tem carência de preparação adequada, bem como de treinamento e competência para o papel gerencial.

Para ABMES (2002), o exercício da liderança por parte do Coordenador de Curso é a condição primeira para o sucesso do curso. Líderes são pessoas capazes de expressar-se plenamente, conhecem suas forças e fraquezas e sabem como maximizar suas forças e minimizar as fraquezas, sabem o que querem, como querem, sabem comunicar e agregar forças para atingirem objetivos (Bennis, 1996, Motta, 2001). Para Bennis (1996), os ingredientes básicos da liderança são visão maior, paixão e integridade, complementados pela curiosidade e audácia. A visão maior como a capacidade de ter uma idéia clara de onde quer chegar, do que quer fazer e possuir e aglutinar forças para chegar lá. A paixão pelo que faz, a capacidade de transmitir esperança e inspirar pessoas para a sua causa. A Integridade que é composta por três elementos básicos: autoconhecimento, sinceridade e maturidade. A curiosidade e audácia representam a capacidade de aprender mais, experimentar, correr riscos, tentar coisas novas e, aprender com os fracassos e dificuldades encontradas. A capacidade de liderança, hoje não é mais vista como algo inato ou estilo pessoal, mas sim como competência gerencial e desta forma possível de ser desenvolvida através de um aprendizado sobre liderança (Motta, 2001).

As habilidades modernas de liderança podem ser apresentadas em três dimensões (Motta, 2001): a dimensão organizacional, refere-se às habilidades de domínio do contexto em que o gestor atua; a dimensão interpessoal corresponde ao conjunto de habilidades de comunicação e interação entre pessoas e a terceira diz respeito às qualidades individuais, tais como, otimismo e confiança entre outras.

O Coordenador do curso de graduação pode ser considerado um gestor de oportunidades (Andrade, 1998), ao assumir o gerenciamento das potencialidades internas e externas para incrementar as mudanças. Para Motta (1997), o condutor de mudanças tem a responsabilidade de lidar com as alternativas, informações, comparações e exemplos e, principalmente ao mesmo tempo em que promete desestabiliza o meio com rupturas de imagens e de expectativas. O autor aborda a importância de gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem, lidando com os fatores inibidores da mudança e facilitadores, dentro de um contexto organizacional específico, sabendo mobilizar recursos necessários e superar as resistências.

O gestor da educação tem os desafios de mercado, não apenas através de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais, mas com o uso de novas tecnologias, amplia-se o conceito de escola e toda a sociedade, as indústrias, lares, associações passam a ensinar. As cadeias mundiais de ensino, o uso da tecnologia, as Universidades Corporativas acabaram com o conceito de organização educacional restrito a um prédio (Finger, 1997). De um lado, o desafio da necessidade de melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, através da qualificação docente, da organização didático-pedagógica e das instalações, dimensões estas analisadas na Avaliação das Condições de Ensino realizada pelo INEP/MEC, assim como o Exame Nacional de Curso e atender a toda a regulamentação governamental. Por outro lado, o aumento da demanda e da concorrência, o problema do encolhimento das margens de lucro, necessidade de diminuir custos, manter, melhorar e ampliar a participação de mercado são, entre outras, questões de preocupação contínua (Tachizawa e Andrade,

2001). Ao desafio da profissionalização soma-se o desafio da era do capital intelectual (Stewart, 1998), na qual as tarefas humanas essenciais são: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamento.

A partir da intensidade da competição, a vulnerabilidade dos mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança à essência da gerência (Motta, 1999). A versatilidade da clientela e a vulnerabilidade dos mercados exigem alta flexibilidade, a capacidade de se reconstruir continuamente para satisfazer as demandas da clientela, que no caso da educação de ensino superior aumentou significativamente, mas com demandas novas e diversificadas, gerando a necessidade de maior possibilidade e variação de produtos, inclusive a serem formatados com a contribuição dos clientes, indo ao encontro da posição do autor que a empresa para a transição para o futuro “não verá o cliente como um consumidor de produtos pré-fabricados, mas como um ser humano total, com aspirações, desejos e necessidades e uma grande capacidade de contribuição” (Motta, 1999, p.29).

Neste cenário em construção, a gestão das organizações de ensino para Finger (1997) deveria estar centrada no seu plano estratégico e servir como elemento facilitador de processo educacional. A gestão, os seus processos e recursos devem estar a serviço do objetivo fim institucional, que é a qualidade de ensino oferecida a seus alunos. Conforme Finger (1997), deixar de enfatizar as hierarquias estruturais e incorporar mais a coordenação e a motivação como métodos de trabalho, substituindo a tradicional chefia e supervisão. O autor destaca a importância de uma revisão completa nos programas de formação de dirigentes, para o surgimento de um profissional com competência para promover mudanças, devido à necessidade de um *novo pensar e de uma nova maneira de fazer, pois a maioria das funções que as Instituições de Ensino Superior desenvolve hoje, da maneira como o faz, poderá ser feita por computadores aliados a outros meios de comunicação* (Finger, 1997. p.289).

A necessidade de inovar torna-se condição *sine qua non* para sobreviver. Conforme Motta (1999), inovar exige iniciativa para buscar o novo; persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e um processo por vezes irracional e caótico, e habilidades para enfrentar riscos e resistências e conflitos. Desta forma, a mudança requer um preparo inicial do gestor que pretende conduzi-la, de capacitação individual e de compreensão de processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência à mudança. Assim como a necessidade de compreender o contexto próprio de cada organização, com as especificidades e diversidades de cada processo (Motta, 1997). O autor destaca a importância da procura do autodesenvolvimento, que leva o gestor ao encontro de desafios e novas oportunidades. No contexto organizacional atual, não há dúvida que, a identificação dos papéis gerenciais o desenvolvimento das competências gerenciais tornam-se uma das prioridades para a sobrevivência imediata e viabilidade futura das Instituições de Ensino Superior

### **Conceito de Competência- Noções de Competência Gerencial**

Competência é uma palavra do senso comum, com o significado de pessoa qualificada para desempenhar determinada tarefa ou função. No mundo do trabalho ela vem assumindo diversos significados tanto ligados aos seus componentes como conhecimentos, habilidades e atitudes como quanto ao resultado, a performance, a capacidade de entrega.

O conceito de competência vinculado a organização, o conceito de *core competence* (Prahalad e Hannel, 1995) , as competências essenciais ou centrais como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente. E o conceito de competência na dimensão individual as competências gerenciais que são o foco deste artigo.

Conforme Parry (1988) competência é um “cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”. Por este conceito competência estaria relacionada à performance no trabalho e poderia ser avaliado conforme padrões já definidos e melhorados a partir de processos de desenvolvimento.

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, e nem e tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação (Boterf, 1994).

Para Boterf (1994) a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento e *Know-how* específico. O autor situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *Know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados (Boterf, 1994).

Fleury & Fleury (2000) apresentam as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando- a aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Ruas (2000) destaca que os mais recentes trabalhos sobre o tema (Boterf, 1994 & 1999; Zarifian, 1995; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay & Sire, 1999; Fleury & Fleury, 2000) tem convergido em alguns aspectos, entre eles:

- a) A competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades (e não um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo);
- b) A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, nas condições específicas do ambiente de trabalho.
- c) Competências definidas de forma mais genéricas são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional abrangente.

Outro aspecto de convergência entre os autores, apresentado por Ruas (2001) são os elementos de referência na composição da competência que estariam classificados em três grandes eixos já tornados clássicos que seria: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); atitudes (saber ser/agir).

O conceito de competência que fundamenta este trabalho é o apresentado por Ruas (2000) “Noção de competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Joel Dutra (2001) complementa ao conceito de competência individual o conceito de entrega, ou seja o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entrega-se a empresa, a partir dos resultados obtidos conforme o que a empresa espera e necessita.

### **Recursos de Competência**

*Para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos...” (Ruas, 2001, p. 249)*

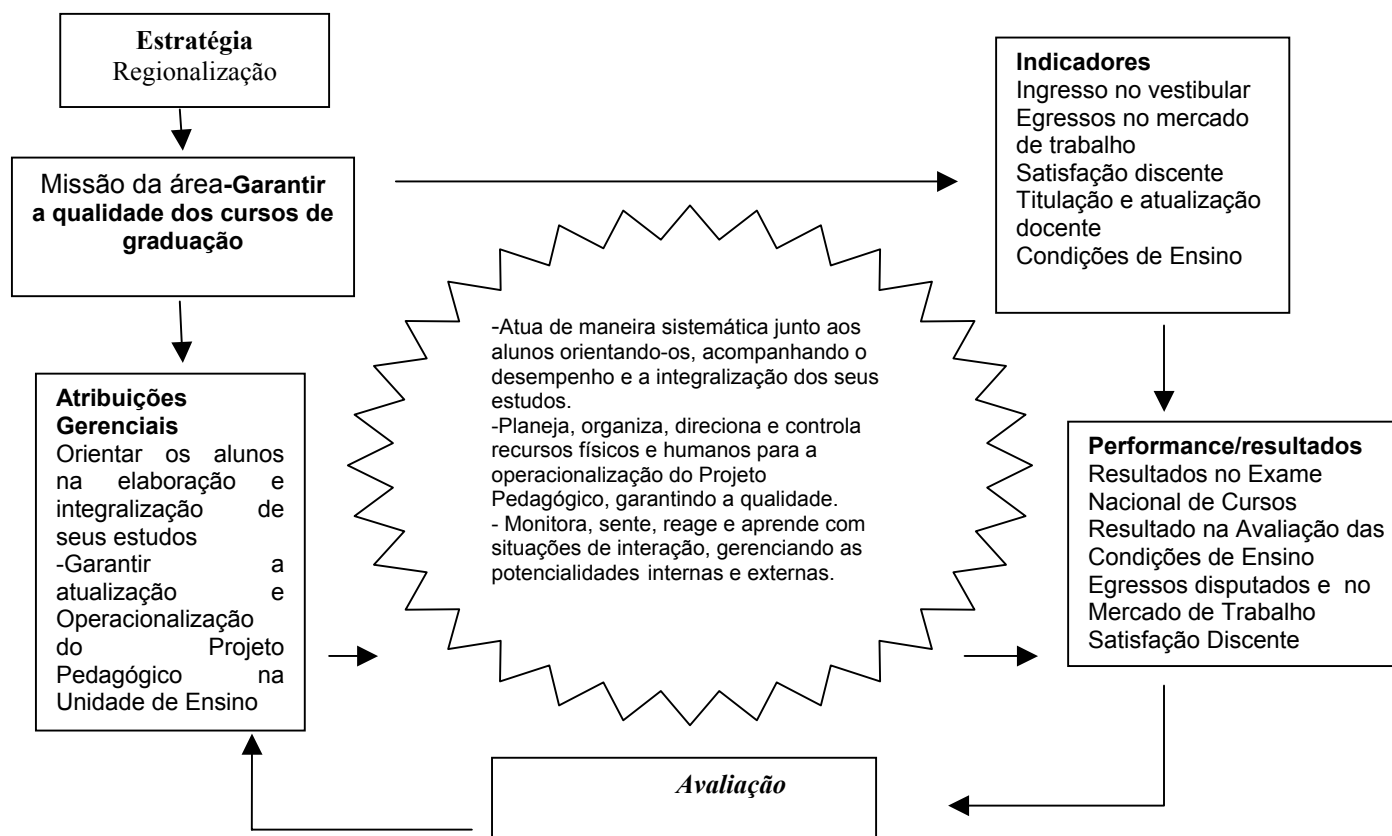
Os recursos de competência são os atributos associados aos indivíduos e ao ambiente, como por exemplo, bancos e fontes de dados. Estes recursos atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho, que apresenta limitações e características

específicas da situação real. Ao mobilizar os recursos, colocá-los em ação, há oportunidade de experimentar e aprender a lidar de novas formas com estes recursos, desenvolvendo assim, a própria competência.

Para Boterf (1994), recursos de competências são os conhecimentos, capacidades e aptidões que são mobilizados para constituir o que se chama de competência. Os recursos de competências segundo esse autor, podem ser assim classificados:

- b) Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- c) Habilidades: operacional, experimental, relacional cognitivo;
- d) Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- e) Recursos Fisiológicos: energia, disposição Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados;

### **Competência Gerencial da Coordenação/Orientação de Curso de Graduação de Administração de Empresas na UCS**



**Quadro 2: O Papel da Competência Gerencial da Coordenação/Orientação de Curso de Graduação na Universidade de Caxias do Sul (nas suas Unidades de Ensino - Campus e Núcleos).**

Fonte: Diagrama elaborado pela autora com base nas entrevistas, material documental da Instituição, seguindo o modelo apresentado por Ruas (2000).



A Universidade de Caxias é uma instituição privada, comunitária e tem como uma de suas estratégias de desenvolvimento a regionalização (desde 1992). A missão da coordenação/orientação de curso de graduação está explicitada no regimento, a partir da estratégia institucional e nas entrevistas isso foi confirmado conforme depoimento de um dos entrevistados ao comentar a importância da função de orientador “Principalmente neste tipo de instituição ...descentralizada...ela está próxima ao cliente” nesta fala ele faz referência a regionalização, a estratégia da Universidade de Caxias do Sul de ao montar campus e núcleos em vários municípios, deslocando professores e infra-estrutura de apoio em cada unidade de ensino. E o entrevistado continua “A função do orientador faz este elo entre a sede (Caxias do Sul) e o núcleo/campus....alguém que consiga manter a qualidade...orientando professores e alunos para que a atividade de aprendizagem não perca em qualidade.” Deixa desta forma clara a missão da sua função.

Ao cumprir as atribuições básicas da função, sintetizadas neste artigo, de orientar os alunos na elaboração e integralização de seus estudos e garantir a operacionalização do projeto pedagógico na unidade de ensino, o coordenador/orientador cumpre a missão da sua área.

E para realizar estas atribuições quais são as suas competências gerenciais principais?. A partir das entrevistas sintetizamos, neste fase, em duas macro-competências gerenciais específicas da função de coordenador/orientador:

- Atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos.
- Planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico, garantindo a qualidade.
- Monitora, sente, reage e aprende com situações de interação, gerenciando as potencialidades internas e externas.

Estas macro-competências gerenciais implicam na mobilização e colocação na situação específica de trabalho de um repertório de recursos de competência (Ruas, 2000). A validação e legitimação destas competências acontecem ao ser confrontada com os resultados esperados que neste caso, são resultados de indicadores de desempenho, de qualidade de um curso de graduação. Atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos.

Estas macro-competências gerenciais, assim denominadas nesta etapa, implicam na mobilização e colocação na situação específica de trabalho de um repertório de recursos de competência (Ruas, 2000). A validação e legitimação destas competências acontecem ao ser confrontada com os resultados esperados que neste caso, são resultados de indicadores de desempenho, de qualidade de um curso de graduação.

### **Recursos de Competências**

A identificação dos recursos de competência foram feitas a partir das seguintes questões abertas:

- Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para o desempenho de cada papel?
- Quais os recursos do ambiente necessários para o desempenho de cada papel?
- Quais as qualidades que você procuraria para recrutar uma pessoa para executar o seu trabalho

☞ **Relate um incidente crítico**

As respostas das questões abertas e o relato do incidente crítico no desempenho da função permitiram elencar os principais conhecimentos, habilidades, atitude e recursos do ambiente mobilizados na ação do coordenador/orientador constituindo o seu repertório de recursos de competência (Ruas, 2000). Os relatos foram situações desafiadoras vividas ou fatos que ficaram marcados na experiência profissional. Os incidentes críticos estão na maioria relacionados a conflito professor-aluno e ao baixo desempenho no Exame Nacional de Cursos - Provão.

Para apresentar os recursos de competência necessários para cada macro-competência específica da função, construímos os diagramas a seguir a partir do modelo desenvolvido por Ruas (2000) inspirado em Boterf (1994 & 1999).

Conhecimentos	Do ambiente	Da Universidade como um todo; Características da região em que está inserida a Unidade de Ensino Perspectivas e oportunidades para egressos Legislação Vigente Tendências na área e estado-da-arte
	Gerais e Teóricos	Antropologia, sociologia, psicologia, relações humanas, <i>coach</i> , pedagogia, Didática, pesquisa, educação, planejamento de vida, administração do tempo, teorias de motivação e gestão de processos.
	Operacionais	Recursos, mecanismos, fluxos institucionais; De suas responsabilidades; Geral do curso (PP e seus componentes) Perfil do egresso e do aluno Professores do curso Avaliação docente e discente
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Ter experiência profissional e docente Saber estar orientado para o mercado e para os objetivos institucionais Saber integrar e utilizar os recursos disponíveis- saber encontrar caminhos dentro da Universidade Saber trabalhar com dados da região e investigar as situações problemas Saber estabelecer laços de bom relacionamento entre professores, alunos, universidade e instituições Saber buscar informações Saber trabalhar com pessoas, habilidade no relacionamento interpessoal: saber ouvir, saber “chegar ao aluno”, saber conviver, saber negociar, saber comunicar-se Saber atender bem e prontamente Saber articular, Saber orientar, Saber se portar com ética, Saber perceber e sentir, Estar presente Tomar decisões com imparcialidade Saber refletir racionalmente sobre as situações problemas, saber conduzir situações imprevistas e/ou problemas.
Atitudes	Atributos Profissionais	Antecipar problemas com alunos e professores Perceber políticas da empresa e missão institucional Perceber insatisfação dos alunos Antecipar demandas do setor produtivo Zelar pelo compromisso com a Universidade e com a qualidade de ensino Atender bem e prontamente Ser acessível ao professor e ao aluno
	Atributos Pessoais	Atitude positiva de ouvir e propositiva de dialogar; Buscar o autoconhecimento e o aperfeiçoamento contínuo; Capacidade de adaptação às mudanças, Iniciativa, dinamismo, coragem, determinação, afetividade, comprometimento, flexibilidade, confiabilidade, capacidade cognitiva, empatia, simpatia, ética, honestidade, prontidão, curiosidade

		intelectual, postura firme, tranquilidade em situações de conflito, liderança, organização, responsabilidade, objetividade, autenticidade; Visionário, ser de fácil relacionamento, espírito de integração; Capacidade de observar, perceber e sentir; Aglutinador, agregador contagiante e entusiasta.
Recursos do Ambiente		Sala adequada para trabalho e atendimento com infra-estrutura Computador ligado em rede interna e internet Secretaria de apoio que centralizasse as informações Software de gestão com informações sobre atuais alunos, tais como históricos, resultados de avaliações, aproveitamentos.. Resultado da pesquisa de avaliação e satisfação do curso (semestral) Banco de Dados (com informações de mercado e dos alunos que já passaram pelo curso).

Quadro 3: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 1

As atribuições citadas anteriormente estão centradas no atendimento e orientação ao aluno. Nesta macro-competência gerencial, os papéis assumidos pelo coordenador/orientador são os papéis de Amigo, Companheiro, Ombro, Irmão, Motivador, Orientador, Conselheiro e de Bruxo, conforme citado pelos atores sociais. O papel de *coach* está presente nesta relação com o aluno. O orientador/coordenador está comprometido com o sucesso do aluno, que representa o seu próprio sucesso. O papel de interação com a comunidade auxilia no processo de colocação e acompanhamento do egresso no mercado de trabalho.

Esta macro-competência gerencial do orientador/coordenador pode ter um papel de destaque na Instituição, pois é uma das principais interfaces com o aluno, cliente da Universidade, que a área administrativa tem, momento de perceber as necessidades, interagir e contribuir para o cumprimento da missão institucional, garantindo a integralização dos estudos com sucesso do acadêmico.

Na entrevista em grupo com alunos observou-se pelos depoimentos o grande papel atribuído ao orientador como liderança, que transmite confiança, credibilidade, atuando inclusive como espelho, modelo a ser seguido. Justifica-se, desta forma, o destaque dado entre as atitudes apontadas o ser amigo, acessível, confiável, paciente e a valorização do respeito ao ser humano e a imparcialidade e comprometimento nas decisões e orientações.

Para a ação nesta macro-competência gerencial um recurso do ambiente que contribuiria, conforme depoimento dos coordenadores/orientadores, agilizando o processo de orientação sistemática, é o acesso ao *software* acadêmico que tem as informações quanto à situação de cada aluno do curs

A macro-competência gerencial 2 *Planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico, garantindo a qualidade* coloca em ação os seguintes recursos de competência; Os recursos de competência incorporados e do indivíduo específicos desta macro-competência são apresentados no quadro4, sendo que os que já estavam na composição da macro-competência 1 também a compõem, mas aqui não aparecem para melhor qualidade da apresentação gráfica.

Conhecimentos	Do ambiente	Citados anteriormente
	Gerais e Teóricos	Indicadores gerenciais, Gerenciamento e desenvolvimento de equipes; Processo Administrativo (Planejar, dirigir, controlar e avaliar).
	Operacionais	Geral do curso - PP e seus componentes; Relatório do ENC/Indicadores de avaliação externa/Avaliação INEP; Avaliação docente e discente;

		Realidade da região onde o curso está inserido;
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Saber fomentar a criação do conhecimento, saber motivar, incentivar os professores a se atualizarem e a buscar a titulação necessária; Saber interagir com os professores do curso, com departamentos; Saber criar clima de discussão e construção com professores Planejar e montar calendários; Acompanhar processos burocráticos; Aplicar avaliação e dar <i>feedback</i> ; Saber trabalhar com dados da região; Saber usar os recursos disponibilizados; Saber conduzir situações imprevistas; Saber direcionar as atividades, agregar forças para um objetivo comum; Saber monitorar a realidade e às mudanças;
Atitudes	Atributos Profissionais	Perceber insatisfação de colaboradores Monitorar a execução do Projeto Pedagógico Ser pesquisador Capacidade de desafiar e sentir-se desafiado Ter curiosidade em relação às disciplinas do curso
	Atributos Pessoais	Ser atualizado Ser aficionado pelo trabalho Espírito empreendedor
Recursos do Ambiente		Local adequado para reuniões; Verba/orçamento previsto para as ações; Banco de dados de professores para substituição, se necessário for.

Quadro 4: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 2.

A macro-competência gerencial *Monitora, sente, reage e aprende com situações de interação, gerenciando as potencialidades internas e externas* está relacionada às atribuições elencadas e em consonância com o papel do coordenador de curso de graduação em administração, publicado pelo Conselho Federal de Administração em 1998, de autoria do professor Rui Otávio Bernardes de Andrade.

O coordenador/orientador precisa atuar como “*gestor de oportunidades*” (Andrade, 2001, p.159) atento e em sintonia com o mercado, aprendendo e aproveitando as oportunidades que surgem. O coordenador/orientador deve ser o gestor do curso, aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar as mudanças, gerenciando as potencialidades internas e externas. Esta macro-competência tem a função de deixar claro ao coordenador/orientador a sua função, não de apenas gerenciar recursos, mas sim de buscar e gerenciar oportunidades.

Os recursos de competência da macro-competência gerencial 3 são os mesmos das macro-competências 1 e 2, apenas acrescenta-se o conhecimento teórico em aprendizagem organizacional e enfatiza-se determinados recursos que são reapresentados na quadro 5.

Conhecimentos	Do ambiente	Citados anteriormente
	Gerais e Teóricos	Estratégia, Indicadores gerenciais, Planejar, Aprendizagem Organizacional
	Operacionais	Geral do curso - PP e seus componentes Relatório do ENC/Indicadores de avaliação externa/Avaliação INEP; Avaliação docente e discente; Realidade da região onde o curso está inserido e o estado-da-arte
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Saber estar orientado para o mercado e para os objetivos institucionais Saber integrar e utilizar os recursos disponíveis- saber encontrar caminhos dentro da Universidade Saber trabalhar com dados da região e investigar as situações problemas Saber buscar informações Saber perceber e sentir Saber refletir racionalmente sobre as situações problemas Saber fomentar a criação do conhecimento Saber interagir com os professores do curso, com departamentos Saber criar clima de discussão e construção com professores Aplicar avaliação e dar feedback Saber trabalhar com dados da região Saber usar os recursos disponibilizados Saber conduzir situações imprevistas Saber monitorar a realidade e às mudanças Saber se movimentar no seu tempo e na sua área; Saber atuar estrategicamente;
Atitudes	Atributos Profissionais	Monitorar a execução do Projeto Pedagógico Ser pesquisador Capacidade de desafiar e sentir-se desafiado
	Atributos Pessoais	Atitude positiva de ouvir e propositiva de dialogar; Buscar o autoconhecimento e o aperfeiçoamento contínuo Espírito empreendedor Capacidade de adaptação às mudanças, Visionário, Capacidade de observar, perceber, sentir e aprender;
	Recursos do Ambiente	Citados anteriormente

Quadro5: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 3.

Esta macro-competência esta vinculada ao processo de aprender a aprender, que conforme Morgan (1996, p.95) *é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente.*

A aprendizado com as situações de interação gerenciando às oportunidades internas e externas permite a sobrevivência da instituição, neste caso do curso de graduação, pois conforme De Geus (1998) as empresas sobrevivem quando criam um relacionamento harmonioso com o seu meio ambiente através de um efetivo e contínuo aprendizado, traduzido em ação e mudança.

## Considerações Finais

A ação competente do coordenador e orientador implicam na mobilização, integração e colocação na ação de um repertório de recursos incorporados ao indivíduo, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes e recursos do ambiente. O depoimento dos atores sociais convergiu quanto às necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes, recursos incorporados e do ambiente.

Entre os conhecimentos pode-se destacar o conhecimento da região, onde o curso está sendo oferecido, da Universidade como um todo, do estado-da-arte na área de atuação e do projeto pedagógico, assim como de seus elementos constitutivos. Quanto às habilidades, os depoimentos dos professores expressaram com clareza ao destacar: os saberes da vida e da academia, ou seja experiência associada à docência, pesquisa e extensão e os saberes da vida para gerenciar conflitos. As atitudes citadas caracterizam o perfil de líder, tais como: integridade, justiça, respeito ao ser humano, empatia, tolerância, perceber e sentir entre outros. E quanto aos recursos do ambiente, a convergência também esteve presente, destacando-se sala adequada para trabalho e atendimento com recursos que gerem prontidão e agilidade nas respostas como a necessidade de usar um *software* que mostre a vida acadêmica de cada aluno. Observa-se que o perfil deste profissional, com o repertório de recursos de competência citado pelos atores sociais transcendem ao contexto universitário. É o perfil desejável no mercado e indicado em boa parte da literatura.

Na realidade, a “performance” do coordenador/orientador, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro.

Em síntese, quanto aos recursos de competência, pode-se dizer que houve consenso entre os atores sociais, ratificando-os desta forma na composição da competência gerencial do coordenador/orientador. O quadro 6 apresenta um quadro Comparativo da ótica dos atores sociais sobre os recursos de competência.

Recursos de Competência	Orientadores/ Coordenadores	Diretores	Professores	Alunos	Pró-Reitora De Graduação	Chefe de depto
<b>Conhecimentos Do ambiente</b>						
Interno	X	X	X	X	X	X
Externo	X (região)	X (região)				
Estado da arte			X			
<b>Conhecimentos Gerais e teóricos</b>	X			X		
<b>Operacionais</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Habilidades</b>						
Comunicação Relacionamento Interpessoal	X	X	X	x	X	X
Administrativas	X	X	X		X	x
Cognitivas	X	X				
Supervisão	X	X	x			

<b>Atitudes</b>						
Atributos Profissionais	X	X	X		X	X
Atributos Pessoais	x	x	X	x	x	x

Quadro 6: Comparativo da ótica dos atores sociais sobre os recursos de competência dos coordenadores e orientadores.

Pode-se observar o olhar dos atores sociais centrado no ambiente interno. Os diretores e coordenadores e orientadores lembraram do ambiente externo, mas com o enfoque regional. Será este um comportamento típico das instituições de Ensino absorvidas pelos seus problemas? Vale destacar que é importante vislumbrar o ambiente, olhando-o seja interno ou externo, como oportunidades e ameaças.

Quanto às habilidades dois aspectos destacam-se: a visão mais completa de todas as áreas pelos coordenadores/orientadores e pelos diretores, acredita-se que os primeiros por vivenciarem a função diariamente, tem uma noção mais lúcida das suas necessidades e os diretores por acompanharem muito de perto a ação dos coordenadores/orientadores nas Unidades de Ensino. Outro aspecto interessante é que no olhar dos alunos as habilidades necessárias seriam habilidades de relacionamento interpessoal e comunicação, assim como os atributos são todos pessoais. Observa-se neste caso um olhar de cliente, pensando apenas nas suas necessidades e no seu pronto-atendimento.

### Referências Bibliográficas

- ABMES **Funções do Coordenador de Curso:** Como “Construir” o Coordenador Atual. Disponível em: <http://www.abmes.org.br>, 2002.
- ANDRADE, R.O.B. O Papel do Coordenador de Curso de Graduação em Administração. In TACHIZAWA, T. & ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituições de Ensino**. 2ª ed. revista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. p. 159 a 165.
- ANTUNES, Elaine de Diego. **Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade**. 1994. 272f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ARAÚJO, Ane. **Coach: Um Parceiro para o seu Sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999. p.180.
- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Les Editions d’Organisation, Paris, 1999.
- BOTERF, G. **De la Compétence**. Les Editions d’Organization, Paris, 1994.
- BOTOMÉ, S.P. Autonomia Universitária: cooptação ou emancipação institucional? **Universidade e Sociedade**. Brasília, II, (3): 16-25, junho de 1992.
- BOTOMÉ, S.P. **Pesquisa alienada e ensino alienante – o equívoco da extensão universitária**. Petrópolis: Ed. Vozes; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos; Caxias do Sul : Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.
- BOTOMÉ, S.P. e SGUISSARDI, V. **Uma Proposição para a estrutura e organização do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos**. São Carlos (SP): Universidade Federal de São Carlos, 1986. Não Publicado.
- FINGER, A.P. Gestão de Organizações de Ensino Superior em um Ambiente de Mudanças. In SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA, 1997, Porto Alegre. **Anais: sistemas e instituições: repensando a teoria na prática**. Porto Alegre: EDIPURS, 1997. p.277-290.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUADILLA, C.G. Identificação das mudanças no discurso sobre a universidade latino americana. **Dilemas do Ensino Superior na América Latina**. Campinas (SP): Papirus, 1994, p.59-99.

HARDY, Cynthia E FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégia na Universidade Brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MANUAL DE AVALIAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. INEP, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional : A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea : A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PARRY, S. **Just what is Competency?** Training. Jun/1988, p. 59-64

PARRY, S. **The Quest For Competencies**. Training. Jul/1996, p.48-54

PIAZZA, Maria Elena. **O Papel das Coordenações de Cursos de Graduação Segundo a Percepção de Coordenadores em Exercício da Função**. 1997. 213 p. Dissertação ( mestrado em educação). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001

RUAS, R.L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M.T.L e OLIVEIRA JR, M.M. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p.242 a 267.

RUAS, R.L. **A Noção de Competência: Uma revisão**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. Não Publicado.

SILVA, M.P. **A aprendizagem de Professores da Universidade Federal de Santa Catarina para Dirigir as Unidades Universitárias**. 2000, 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. & ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituições de Ensino**. 2ª ed. revista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 276p.