



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

## **DISSERTAÇÃO**

**Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil  
Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter  
Privado**

**PAULO ROBERTO NASCIMENTO MEIRA VASCONCELLOS**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil  
Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter  
Privado**

**PAULO ROBERTO NASCIMENTO MEIRA VASCONCELLOS**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Dr<sup>a</sup>. Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de **Mestre** em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2006

65  
8.4094 Vasconcellos, Paulo Roberto Nascimento  
V3 Meira, 1960-  
31h Habilidades e atitudes relevantes na composição  
T do perfil profissional de gestores de instituição de ensino  
superior de caráter privado / Paulo Roberto Nascimento  
Meira Vasconcellos. – 2006.  
79f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e  
Sociais.

Bibliografia: f. 57-60.

1. Executivos – Conduta – Teses. 2.  
Administradores de universidades – Atitudes – Teses. 3.  
Universidade e faculdades – Administração – Rio de  
Janeiro (Estado) – Teses. I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965-.  
II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto  
de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

1.1 UFRRJ / Biblioteca Central / Divisão de Processamentos Técnicos



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**PAULO ROBERTO NASCIMENTO MEIRA VASCONCELLOS**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Ana Alice Vilas Boas. Dra. - UFRuralRJ  
(Orientadora)

---

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira. Dra. - UFRuralRJ

---

Rui Otávio Bernardes de Andrade. Dr. - CFA

“O mistério não é um muro onde a inteligência esbarra, mas um oceano onde ela mergulha”. (Gustav Thibon)

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Dr<sup>a</sup>. Ana Alice Vilas Boas, pela orientação, pelos ensinamentos acadêmicos e de consultoria, apoio e compreensão durante este trajeto de aprendizado.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Ana Alice Vilas Boas, pela confiança em mim depositada quando do meu ingresso no Programa.

Aos Professores Dr<sup>a</sup>. Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira e Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade, pela participação especial como membros da Banca Examinadora da Dissertação, e pelas valiosas contribuições oferecidas.

À Coordenação do Curso, Professores e Servidores da UFRRJ/PPGEM, pelos ensinamentos, convivência fraterna e oportunidades de aprendizado.

Aos Colegas do PPGEM, pela oportunidade de compartilhar conhecimentos ao longo do Curso.

A todos os Autores consultados na literatura, por terem oferecido o conhecimento para aprender e embasar a presente dissertação.

Aos amigos, pelo auxílio valioso de todas as horas.

E, de modo muito especial, à Márcia, minha esposa, e à Natascha e ao Niccolas, meus filhos, pela paciência e suporte nas horas ausentes em função do Curso e da Dissertação.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	RELEVÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	1
1.3	CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA .....	1
1.4	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	2
1.4.1	<i>Objetivo geral</i> .....	2
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	2
1.5	JUSTIFICATIVA .....	2
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	2
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	4
2.2	GESTÃO .....	4
2.3	EXECUTIVO OU GESTOR .....	6
2.4	A FORMAÇÃO DO GESTOR .....	6
2.5	MUDANÇAS NO CENÁRIO CORPORATIVO .....	7
2.5.1	<i>Advento do mundo dos negócios globais</i> .....	7
2.5.2	<i>A Nova economia</i> .....	7
2.5.3	<i>Perda de referências históricas</i> .....	7
2.5.4	<i>Pressão por competitividade</i> .....	8
2.5.5	<i>Pressão por retorno imediato</i> .....	9
2.6	COMPETÊNCIA .....	9
2.6.1	<i>Conhecimento</i> .....	14
2.6.2	<i>Habilidades</i> .....	15
2.6.3	<i>Atitudes</i> .....	15
2.7	PERFIL DO ADMINISTRADOR .....	16
2.7.1	<i>Habilidades do Administrador</i> .....	17
2.7.2	<i>Atitudes do Administrador</i> .....	18
2.8	COMPETÊNCIAS PARA O SÉCULO XXI .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1	PESQUISA QUALITATIVA .....	24
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	25
3.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	26
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	27
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>28</b>
4.1	A INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA .....	28
4.1.1	<i>Cursos da instituição escolhida na área de Ciências Humanas e Sociais</i> .....	28
4.2	CULTURA DE UNIVERSIDADE PRIVADA .....	28
4.3	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	29
4.3.1	<i>Titulação dos participantes da pesquisa</i> .....	30
4.3.2	<i>Faixa etária dos professores e gestores acadêmicos</i> .....	30
4.3.3	<i>Tempo de permanência na instituição</i> .....	31
4.3.4	<i>Atividade acadêmica dos respondentes</i> .....	32
4.3.5	<i>Experiência anterior na função de diretor, coordenador ou professor</i> .....	32
4.4	ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	33
4.4.1	<i>Habilidades e atitudes trabalhadas</i> .....	33
4.4.2	<i>Habilidades percebidas como relevantes para os gestores acadêmicos</i> .....	34
4.4.3	<i>Atitudes percebidas como relevantes para os gestores acadêmicos</i> .....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>54</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57

## RESUMO

VASCONCELLOS, Paulo Roberto Nascimento Meira Vasconcellos. **Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter Privado**. Seropédica: UFRRJ, 2006. 79 p. (Dissertação de Mestrado, Área de Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho realiza uma investigação com a finalidade de verificar as habilidades e atitudes relevantes para a composição do perfil profissional dos gestores de instituição de ensino superior de caráter privado. Empregando a metodologia do estudo exploratório, este trabalho contribui para a literatura acadêmica, por aprofundar um tema ligado à competência e à gestão, ao verificar os atributos que são percebidos como importantes, por parte de diretores, coordenadores e professores, para compor o perfil dos gestores, visando o exercício de suas funções. Para a consecução do presente estudo, optou-se pela confecção de um questionário, que foi respondido por profissionais pertencentes a uma instituição de ensino superior de caráter privado. A pesquisa foi levada a efeito entre os meses de novembro de 2005 e janeiro de 2006. A noção de competência, mais especificamente centrada em dois de seus componentes, as habilidades e as atitudes, teve suas relevâncias evidenciadas segundo a percepção dos entrevistados. Os resultados alcançados na presente pesquisa apontam aqueles atributos que, de acordo com a percepção dos entrevistados, foram considerados como relevantes. Dentre esses atributos foram evidenciadas, dentre outras, as habilidades de comunicação, negociação, criatividade, lógica e convivência, e as atitudes de responsabilidade, honestidade, equilíbrio, ética e disciplina.

**Palavras chave:** competência, gestão, atributos

## ABSTRACT

VASCONCELLOS, Paulo Roberto Nascimento Meira Vasconcellos. **The most relevant skills and attitudes in the composition of the Professional Profile of Managers of Private Institution of Superior Education.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 79p. (Dissertation, Master's Degree in Management and Business Strategy).

This study is based on a research aiming to verify the most relevant skills and attitudes for the composition of the professional profile of the managers of private institution of superior education. The methodology of exploratory study was adopted in this work, in order to contribute for academic literature, because it deepens a subject associated with abilities and business management. Nowadays, these subjects are highlighted because they help verifying the attributes that are perceived as important to compose the profile of the academics managers, aiming better performing their managerial functions. For the accomplishment of the present study, the data were collected by a questionnaire, which had been answered by professionals who work in a private institution of superior education located in the city of Rio de Janeiro, during the months of November of 2005 and January of 2006. The idea of competencies, more specifically centered in two of its components, the abilities and the attitudes, was evidenced according to the views of the interviews. The results observed in the present research point those attributes that had been considered as relevant. The abilities of communication, negotiation, creativity, logic and relationship; and the attitudes of responsibility, honesty, balance, ethics and disciplines are the attributes that have been most pointed out in this research.

**Key words:** Competencies, management, attributes

## **2 INTRODUÇÃO**

### **2.1 Relevância do Tema**

Toda mudança encontra resistência, mas mesmo assim as empresas mudam. Se por um lado ainda permanecem imersas no mundo dos negócios e focadas no lucro, razão de sua existência, por outro lado, entretanto, e até por terem sofrido intensa pressão por parte da sociedade, as empresas passaram a se preocupar em escolher suas condutas, que não prejudiquem nem os negócios nem a sociedade, incluindo o meio ambiente. As corporações, em suas relações com seus diferentes públicos (empregados, governo, comunidade, fornecedores, concorrência, acionistas), vêm procurando pautar suas ações sem afetar o meio-ambiente, sem ferir a ética, procurando agir com responsabilidade social e respeito às futuras gerações, entendendo que toda ação da organização afeta pessoas ou grupos sociais, que são o público com que se relaciona.

Para atuar nessa nova empresa, possuidora de uma visão moderna, é necessário um novo tipo de funcionário e, fundamentalmente, um gestor diferenciado. A visão exclusiva de metas corporativas que suplantam a tudo e a todos, o afastamento e a impessoalidade, a valorização do preparo técnico em detrimento da formação humanística vem dando lugar a uma mudança, a um novo cenário, no qual os gestores necessitam agregar ao seu perfil profissional conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam estar em sintonia com essa visão mais sistêmica e harmônica da empresa.

Na esteira desse movimento, diversos livros tornaram-se best-sellers justamente por pregar uma nova postura no que tange ao modo como os gestores devem enxergar os seus colaboradores, o mercado, a sociedade e, até mesmo, a si próprios.

### **2.2 Problema de Pesquisa**

Como os gestores acadêmicos percebem as habilidades e atitudes que, em função de sua relevância, devem compor o seu perfil profissional?

Esta pesquisa parte do seguinte problema: como traçar um programa de desenvolvimento gerencial para gestores acadêmicos, tendo em vista os aspectos comportamentais ligados às habilidades e atitudes?

O presente trabalho foi realizado em uma instituição acadêmica, de nível superior. Quanto à opção pelo caráter privado dessa instituição, tal fato deveu-se em decorrência da intenção de assegurar o cenário corporativo, o clima de empresa, como pano de fundo do ambiente da pesquisa.

### **2.3 Contribuição da Pesquisa**

O estudo ora apresentado contribui com a literatura acadêmica, proporcionando mais uma pesquisa sobre os temas competência, perfil profissional e gestão.

Do ponto de vista da prática da gestão, a definição dos atributos necessários para que o gestor tenha sucesso nessa ação pode contribuir para melhor se compreender e identificar as atitudes e habilidades que os atuais gestores acadêmicos valorizam e as atitudes e habilidades que os professores universitários consideram como as mais relevantes para compor o perfil dos gestores universitários.

Os resultados poderão orientar as ações de dirigentes universitários no sentido de suprir ou nivelar habilidades e atitudes inerentes ao perfil dos gestores e demais profissionais que atuam nesse segmento.

## **2.4 Objetivos do Estudo**

### **2.4.1 Objetivo geral**

Descrever as habilidades e atitudes que devem compor o perfil dos gestores de instituições de ensino superior de caráter privado, com vistas a conhecer a percepção deste público-alvo.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

Identificar as habilidades mais relevantes para o exercício da função de gestão em instituição de ensino superior de caráter privado.

Identificar as atitudes mais relevantes para o exercício da função de gestão em instituição de ensino superior de caráter privado.

## **2.5 Justificativa**

Este trabalho encontra justificativa a partir das discussões em torno das modernas tendências quanto ao comportamento organizacional, os estilos de liderança e o perfil profissional dos gestores, identificados como necessários para atender ao ambiente corporativo delineado neste início de século.

Vários estudos vêm aprofundando o tema que gira em torno da seguinte questão: o profissional precisa ter um perfil profissional caracterizadamente mais humanístico, de modo que fique mais ajustado à noção do advento de uma nova concepção de empresa que, apesar de continuar visando o lucro, o faz sem perder de vista o meio ambiente, a sociedade e, principalmente, as pessoas?

Há uma série de questionamentos a respeito da valorização das pessoas sob a ótica da qualidade de vida e da ética nas empresas. A tecnologia é, sem sombra de dúvida, importante. Mas, quando as empresas adotam a mesma tecnologia, o diferencial está no capital humano.

Cada organização possui sua cultura e clima organizacional próprios. Segundo Mayo (2003, p. 127), “o clima inclui todas as influências locais que coexistem com a cultura mais ampla, podendo ter inúmeras variações. Ele é afetado em especial pelas pessoas – por sua geografia e história – e pela liderança local”.

Assim, o gestor, que exerce a liderança local, deve estar preparado para criar e manter um bom clima organizacional, baseado no melhor relacionamento possível com as pessoas que formam o seu ambiente de trabalho, de modo a permitir que os membros de sua equipe possam render o máximo, por meio do estabelecimento de um todo sinérgico, onde as suas capacidades possam ser potencializadas.

Em conseqüência, espera-se que os gestores estejam aptos para produzir não só os resultados próprios de seus cargos e funções (esfera da competência), por meio do emprego dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes inerentes a sua formação e à função que estejam exercendo na empresa (*core competence*), mas que sejam também capazes de agir como verdadeiros catalisadores com relação ao potencial existente nas pessoas que fazem parte de sua equipe.

## **2.6 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, sendo que o primeiro trata dos aspectos introdutórios deste estudo. O segundo abrange a revisão da literatura, e tem por finalidade destacar os estudos sobre o tema, a importância com que vem sendo

tratada a necessidade de agregação de atributos e valores humanísticos ao perfil profissional do gestor, para fazer frente às demandas atuais das empresas, inseridas que estão no turbilhão de mudanças próprio deste início de século. O terceiro capítulo trata da metodologia adotada para a realização do presente trabalho, contendo considerações sobre a abrangência e a validade do estudo de caso.

No quarto encontram-se os resultados e as discussões onde, após uma breve consideração sobre a instituição escolhida, é apresentada uma análise dos resultados colhidos a partir das informações dos questionários respondidos por gestores e professores de uma universidade. Essa análise abrange o perfil, a percepção e a postura dos entrevistados, bem como alguns grupos de atributos, procurando focar nas habilidades e atitudes mais indicadas. Ainda neste capítulo encontra-se a discussão dos resultados, apresentando os traços que podem ser associados como pertencentes ao perfil de competência dos gestores universitários.

No último capítulo encontram-se as conclusões da presente pesquisa e as recomendações e sugestões sobre novas linhas de estudo, fruto da experiência adquirida ao lidar com o tema.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda estudos sobre os temas organização, gestão e competência, enfocando a importância com que vem sendo tratada a agregação de valores ao perfil profissional do gestor, para fazer frente às demandas atuais das empresas.

#### 3.1 Cultura Organizacional

Segundo Robbins (2002, p. 2), uma organização “é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Para Robbins (2002, p. 498), cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para a outra [...] em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Segundo Mayo (2003, p. 127), “a cultura se refere aos sistemas, processos e expectativas comportamentais – construídos através do tempo – que afetam todas as partes da organização”.

De acordo com Marras (2000), os valores, os costumes e as crenças das organizações são formadas a partir de uma cultura que possuem, que lhes é peculiar, própria, e que as diferenciam.

A mentalidade dominante na empresa é percebida através de sua cultura organizacional, a qual reflete o modo por meio do qual seus funcionários e dirigentes realizam suas percepções.

#### 3.2 Gestão

A gestão de pessoas está inserida num contexto onde existem não só as pessoas, mas também as organizações.

P. H. Mirvis (1985 citado por QUINN et al, 2003, p. 2-12), expõe sobre a evolução ocorrida nos últimos cem anos no ambiente corporativo, no que tange à evolução dos modelos de gestão, ao longo do último século. Tal evolução deu-se em quatro períodos, formados por cerca de vinte e cinco anos cada:

- Primeiro quartil do século XX

Época caracterizada por excepcional crescimento e progresso, proporcionada por uma economia forte, sustentada pela riqueza de recursos, pela mão-de-obra barata e pelo *laissez-faire*. Época de inovações e invenções foi marcada por empreendedores como Henry Ford, que criou a linha de montagem, aplicando ao processo produtivo os princípios de Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica. Nessa época, um dos modelos de gestão praticado era o das metas racionais, que tinha como símbolo o cifrão, e o clima organizacional era do tipo econômico-racional, sendo que todas as decisões eram motivadas pelo lucro-líquido, e o papel do gerente era o ser um diretor decisivo e um produtor pragmático. O outro modelo de gestão dessa época foi o chamado modelo dos processos internos, baseados nas idéias de Max Weber e Henri Fayol, cujo símbolo era uma pirâmide. Nesse modelo, os critérios de eficácia eram a estabilidade e a continuidade, e o clima organizacional era do tipo hierárquico, sendo que as decisões eram pautadas em

regras e estruturas existentes. Nesse modelo, o papel do gerente é o de ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável.

- Segundo quartil do século XX

Nessa época deu-se um fato marcante que foi a quebra do mercado de ações da bolsa de Nova York, em 1929, e a Segunda Guerra Mundial. A economia prosperou, afundou e recuperou-se, apresentando-se com novo brilho após o término da guerra. Nesse período, os sindicatos se organizaram e forçaram melhor distribuição de renda para os trabalhadores americanos, sendo que os bens de consumo passaram a ser a prioridade da indústria. Ao fim desse período surgiu o modelo de gestão denominado modelo das relações humanas, no qual se dava ênfase ao compromisso, à coesão e à moral. O símbolo desse modelo era um círculo, e a organização passa a ser centrada em equipes, e o processo decisório era marcado pelo envolvimento, apoiado nas idéias de igualdade e abertura, visando possibilitar a participação como recurso para construção do consenso e solução dos conflitos, pois os funcionários já não aceitavam a autoridade de seus chefes sem questionar. Nesse modelo o papel do gerente é o de ser um mentor empático e um facilitador centrado em processos.

- Terceiro quartil do século XX

Essa época foi marcada por uma forte liderança dos Estados Unidos como líder máximo do bloco capitalista do mundo. A economia foi abalada pela crise do petróleo, obrigando uma reformulação na idéia vigente até então de que a energia era barata. Nessa época observou-se o florescimento da economia japonesa, que passou a produzir manufaturas de inquestionável qualidade. Nessa época, a velocidade da tecnologia iniciou sua aceleração, e nos anos 70, face às dificuldades de se promoverem mudanças sociais, começou a florescer uma tendência individualista. Nessa época, o modelo das relações humanas tornou-se familiar. Na década de 60 foi que a mudança iniciou seu ritmo veloz e o mundo começou a entrar em rápida transformação, baseada no conhecimento. Surge nessa época o modelo organizacional de sistemas abertos, de características mais dinâmicas que seus antecessores, no qual o ambiente das organizações passou a ser caracterizado pela competitividade, marcado por rápidas mudanças e necessidade de adaptação às contínuas inovações, o que passou a exigir a capacidade de se decidir com rapidez. Nesse modelo, o papel do gerente era o de um inovador criativo e um negociador dotado de astúcia capaz de lhe permitir exercer poder e influência na organização.

- Último quartil do século XX até os dias atuais

Na década de 80 as empresas americanas entraram em dificuldades, pois a inovação, a qualidade e a produtividade passaram por uma crise. Os produtos japoneses ganharam mercado, a era Reagan influenciou a economia e a sociedade americana de maneira conservadora e organizações ocuparam-se em aumentar a qualidade e reduzir seus quadros de funcionários, e o mundo passava a ser marcado pela não estabilidade. Perto do fim do século XX ocorreram mudanças antes inimagináveis, tais como a queda do muro de Berlim e o fim da União Soviética. Surgiu a economia global e com ela a sensação de que nada parecia previsível, idéia essa que foi incrementada pelo advento da Internet e do comércio eletrônico. As empresas passaram a ter que enfrentar um novo desafio: o de atingir a eficácia num ambiente dinâmico e marcado pela complexidade e volatilidade. Na

década de 90 o modelo organizacional empregado era o da integração dos quatro modelos anteriores, como elementos de outro, mais abrangente.

### 3.3 Executivo ou Gestor

As organizações são dirigidas por pessoas que exercem cargos de gestão, também chamadas de executivos.

Segundo Robbins (2002), executivos são pessoas cujo local de trabalho é a organização, na qual tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades dos outros, por meio da realização de quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle.

Em seu trabalho denominado *Skills of an Effective Administrator*, Robert Katz (1974 citado por ROBBINS, 2002), identifica que os executivos, para atingir seus objetivos com sucesso, necessitam possuir três tipos habilidades essenciais: as de ordem técnicas, as humanas e as conceituais. As habilidades de natureza técnica dizem respeito à capacidade de aplicação de conhecimentos específicos, os quais são obtidos por meio da educação formal extensiva, ou no exercício da função. As habilidades humanas englobam a capacidade de trabalhar com as pessoas, de modo a compreendê-las e motivá-las, quer individualmente, quer em grupos. Essas habilidades são conhecidas como interpessoais. As habilidades conceituais abrangem a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas, necessárias, por exemplo, no processo de tomada de decisão.

O gestor é o responsável pelos planejamentos mais cruciais da empresa, que são os de ordem estratégica, os quais servirão de linhas-mestras a serem seguidos, e que vão apontar os rumos, a direção para onde irá se voltar a corporação. Mas, a ação do gestor também se dá na definição dos planos operacionais que julgar como os mais aplicáveis para se atingir as metas estratégicas traçadas. Tanto os objetivos estratégicos quanto os operacionais são abordados pelo gestor por meio de ações de liderança e de controle.

De acordo com Moura e Beuren (2000, p. 61):

O processo de gestão empresarial deve assegurar o crescimento e continuidade da empresa, por meio de estratégias que permitam obter êxito no alcance de seus objetivos de forma eficiente e eficaz, sendo tal tarefa dependente da ação do homem, os gestores da empresa.

De acordo com Resende (2000), as competências de gestão abrangem as técnicas de administração ou gerenciamento bem como as habilidades pessoais, para aplicação em situações que envolvam ações de supervisão, coordenação e direção.

### 3.4 A Formação do Gestor

Para Moggi (2001), o modelo de gestão vigente ao final do século XXI expirou em consequência de estar baseado em princípios de rigidez, tais como os encontrados nos modelos mecanicistas e a na hierarquia tradicional. Esse autor afirma que um sistema de gestão deve possuir as mesmas características encontradas nos seres vivos, ou seja, de estar em permanente transformação, isto sem que ocorra a perda de sua identidade, e de ser capaz de atingir seus objetivos por meio da execução simultânea de processos vitais, tendo por meta sobreviver, crescer, reproduzir e se perpetuar.

Sob a égide das teorias de Taylor e Fayol, que trouxeram relevância aos aspectos econômicos e instrumentais, observáveis e passíveis de serem quantificados, os administradores das empresas pertencentes à velha economia foram formados de acordo com uma ótica empresarial baseada num modelo mecanicista e reducionista.

Segundo Delors (1998, p. 90), “é provável que nas organizações ultratecnicistas do futuro os déficits relacionais possam criar graves disfunções exigindo qualificações de novo tipo, com base mais comportamental do que intelectual”.

### **3.5 Mudanças no Cenário Corporativo**

#### **3.5.1 Advento do mundo dos negócios globais.**

As organizações vivem hoje num mundo globalizado, marcado pela velocidade e volatilidade. Esse atual ambiente corporativo deu lugar a “[...] um novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização”. (DUTRA et al, 2001, p. 110)

#### **3.5.2 A Nova economia**

As mudanças ocorridas na economia refletem profundas modificações que ocorreram nos mercados e na relação das empresas com os trabalhadores, bem como em outras áreas tais como empregos, tecnologia, fluxo de informações, negócios e governo.

Nesse cenário de mudanças, as organizações, na atualidade, estão tendo como escopo a economia global, em lugar da economia de perfil mais doméstico, conhecida até meados do fim do século XX.

A força motriz deixou de basear-se na produção de massa, passando a sustentar-se na tecnologia e na inovação. A riqueza das empresas deixou de ser representada simplesmente pelo capital, e passou a valorizar o capital humano, o conhecimento e a informação.

As relações de emprego deixaram de ser estáveis, tornando-se mais fluídas e instáveis, e a própria organização mudou, deixando de lado seu perfil associado ao centralismo e à hierarquia, adotando a forma matricial das relações funcionais e a tendência à descentralização.

Os mercados de estáveis passaram a voláteis, e os trabalhadores, cuja maioria era de não instruídos e não especializados, mudou para um perfil onde se caracteriza a instrução e a especialização.

As tarefas de simples e manuais tornaram-se complexas, intelectuais e participativas, com a tecnologia tendo evoluído do patamar mecânico para o eletrônico e biológico.

Se antes era possível enfatizar-se a previsibilidade nos negócios, atualmente é preciso focar a inovação e a criatividade. O fluxo de informações deixou de ser limitado e fixo, passando a ter características de rotatividade e mobilidade.

O governo deixou de adotar uma postura de interferência mínima nos negócios, adotando uma atitude de colaboração e preocupação com a sociedade.

O símbolo de empresa produtiva deixou de ser uma chaminé, passando a ser representado por um computador.

#### **3.5.3 Perda de referências históricas**

Sennet (2000) alerta para as conseqüências negativas desse modelo que denominou ‘capitalismo flexível’ pois, segundo ele, as relações de trabalho, os indivíduos e, em última análise, a própria sociedade, estão amargando os efeitos da deterioração das relações

trabalhistas e do advento de uma maior flexibilidade com relação ao desempenho profissional.

Para Sennet (2000), os três pontos adotados pelo capitalismo nas últimas décadas do século XX: a reinvenção contínua das instituições, a especialização flexível da produção e a concentração do poder sem centralização, tem tido como nefasta consequência o aniquilamento de determinados valores, que eram tradicionais e estáveis desde muito tempo como, por exemplo, o compromisso, a lealdade e a confiança, o que vem acarretando uma sensível corrosão no caráter das pessoas. Até mesmo as relações pessoais com amigos e com a família estariam sendo prejudicadas em função da desvalorização das relações estáveis no trabalho.

Segundo Wood (2000, p.84) na nova economia que está sendo praticada logo se percebe

[...] que a flexibilidade que as empresas estão hoje exigindo não é exatamente aquela flexibilidade antiga, que significava mudar temporariamente, sem perder as características fundamentais e a identidade. Hoje, flexibilidade relaciona-se a um estado permanente de mudança. Ser flexível é ser capaz de romper e construir relações com rapidez e facilidade.

Ainda segundo Wood (2000, p.84), outro reflexo da nova economia é a perda da identidade, uma vez que ela

[...] depende dos relacionamentos e das ligações que estabelecemos com outras pessoas e com as instituições; depende, em suma, das ligações que cultivamos com o mundo. O mesmo vale para a identidade. A identidade é um processo de construção de algo durador, único e distintivo, o desenvolvimento de uma narrativa coerente de vida, a criação de uma voz própria.

De acordo com Moggi (2001), as pessoas que trabalham em organizações estão sendo impactadas pelas mudanças brutais pelas quais o mundo empresarial está passando, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. Vive-se atualmente uma atmosfera na qual se vivencia uma pressão contínua por resultados e uma expectativa muito maior por idéias criativas, o que acaba por gerar um estado de ansiedade. Nesse contexto, os exemplos e modelos do passado já não servem mais como referenciais, de maneira que o ambiente no qual se vive é de confronto constante com questões de ordem ética e moral, na vida política, econômica e social. Todo esse cenário é fator causador não só de estresse, como também de um sentimento de impotência.

#### **3.5.4 Pressão por competitividade**

O advento do mundo extremamente competitivo em que se vive hoje, marcado por uma vertiginosa escalada da tecnologia, acabou por ressaltar a formação técnica, ao mesmo tempo em que relegou para um segundo plano a formação humanística das pessoas.

Segundo Dutra et al (2001), o ambiente no qual as organizações estão inseridas hoje é diferente do que havia num passado não muito distante, que era marcado pela estabilidade. Hoje, o ambiente das organizações é notadamente complexo e instável, e a competitividade entre as empresas caracteriza-se pela agilidade.

### 3.5.5 Pressão por retorno imediato

Segundo Sennet (1999), visando atender à crescente e cada vez mais exigente demanda dos consumidores, bem como, de modo cada vez mais rápido, aos acionistas, as empresas estão empreendendo reestruturações. O resultado disso é, aparentemente, benéfico, conquanto possa ser visto materializado em funcionários com maior autonomia e trabalhando com um novo modelo de permanência física no local de trabalho. Sennet denominou isso de ‘flexitempo’, mas alerta, todavia, que essa estratégia contém um paradoxo, pois se constitui em modos modificados de dominação, alienação e controle.

### 3.6 Competência

Pode-se afirmar que o conceito ‘competência’ foi introduzido no cenário empresarial a partir dos estudos de McClelland (1973), publicados no artigo *Testing for competence rather than for intelligence*. Suas idéias foram pioneiras no sentido de alertar que os antigos Testes de Aptidões e Testes de Inteligência, muito comuns naquela época, não eram eficazes para que as empresas pudessem medir a capacidade de sucesso de uma pessoa em termos profissionais, o que deu início à era da gestão de recursos humanos. Segundo esse autor, as competências devem ser genéricas, não-específicas, e incluir não apenas as diretamente ligadas às situações de trabalho, mas se estender às situações tipicamente sociais, tais como a liderança, as habilidades interpessoais, as habilidades de comunicação, a paciência, a capacidade de estabelecer metas, e o autodesenvolvimento.

Para McClelland (1973), as competências são traços existentes no perfil do indivíduo, e que podem ser observados (valores, objetivos, conhecimentos, habilidades), estando intimamente relacionados a um desempenho de maior rendimento no ambiente de trabalho. McClelland criou uma empresa, a McBer, em associação com David Berlew, cuja missão era a de organizar as competências em modelos que auxiliassem na decisão de contratação de recursos humanos, por meio do uso de uma metodologia que criaram, denominada *Job Competency Assesment – JCA*.

O termo competência, segundo Tejada (1999, p. 3), encontra origem

*En el verbo latino “competere” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “competens-entis” (participio presente de competo) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “competio-onis” competición en juicio y “competitor-oris” competidor, concurrente, rival.*

Segundo esse mesmo autor, o termo “competer” deu lugar ao substantivo competência e ao adjetivo competente. Assim, o termo “competir” resultou não só no substantivo competência, mas também no substantivo competitividade, e no adjetivo competitivo.

No dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda (2004), encontra-se a definição de competência, que vem a ser a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. O que vem a ser a “capacidade de resolver qualquer assunto”. Também pode ser interpretado como “capacidade, habilidade, aptidão ou idoneidade”.

Competência, segundo Daólio (2004), não está ligada a habilidades minimamente exigidas, mas a um comportamento profissional capaz de produzir resultados de sucesso.

A competência é algo complexo e multifacetado. O agir competente é uma atuação diversificada, múltipla, que pode englobar várias ações simultâneas.

A competência não é um estado, mas um processo. Se a competência é uma forma de saber agir, como é que ela funciona? O operador competente é aquele capaz de mobilizar, de aplicar de forma eficaz as diferentes funções de um sistema no qual intervêm recursos tão diversos quanto operações de raciocínio, conhecimentos, ativações de memória, avaliações, capacidades relacionais ou esquemas comportamentais. Em grande parte, essa alquimia continua sendo uma terra incógnita. (PERRENOUD, 2001, p. 30)

Para Fleury (2001, p. 187), a idéia de competência tem íntima associação a verbos como:

Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

A competência não se resume, nem se extingue, todavia, na tarefa, uma vez que vai além do conhecimento teórico e do aprendizado empírico acumulado pelo indivíduo ao passar do tempo, uma vez que:

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. (FLEURY, 2000, p. 111)

Zarifian (1996, p. 111) sinaliza no mesmo sentido quanto à existência de uma distinção entre competência e qualificação. O autor afirma que a qualificação pode ser comprovada pelo sistema educacional, ou seja, através de certificados de cursos, histórico escolar, diploma, entre outros. Já a competência vai além, pois, abrange a capacidade do indivíduo de ir além das atividades prescritas, assumir iniciativas e ser reconhecido por essas atitudes.

Desse modo entende-se que a competência é uma qualidade, associada às pessoas que possuem condições de resolver um assunto, em consequência de possuírem determinada capacidade, ou de terem certa aptidão e idoneidade.

Segundo Minarelli (1995), a competência é fator de empregabilidade, devendo ser entendida como a extensão da capacitação profissional do indivíduo, pois é por intermédio dela que a pessoa compete no mercado e compreende não só os conhecimentos que adquiriu, mas também as suas habilidades, tanto físicas quanto mentais, a maneira de atuar e a experiência.

Quanto à classificação de Fleury (1999), as competências podem ser:

- Competências Técnicas-Profissionais, que são as específicas para uma determinada tarefa ou operação como, por exemplo, as necessárias para as atividades ligadas ao desenho técnico ou à operação de um equipamento;

- **Competências Sociais:** que dizem respeito às atitudes e ao comportamento, bases para a construção do relacionamento interpessoal, incluindo-se nesse universo a comunicação, a negociação e o trabalho em equipe.
- **Competências do Negócio,** que dizem respeito ao entendimento a respeito do negócio, incluindo os seus objetivos e suas relações com o mercado e com o ambiente sociopolítico.

De acordo com Ruas (2001), as competências podem ser agrupadas em três diferentes dimensões organizacionais, descritas na Tabela 1. Essas dimensões envolvem os aspectos essenciais, funcionais e individuais, sendo que cada um deles tem um significado e uma abrangência.

**Tabela 1: Dimensões organizacionais da competência**

	<b>Noções</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante os concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Fonte: Ruas (2001).**

Ainda de acordo com o pensamento de Ruas (2001), as competências gerenciais são as que se situam no âmbito das competências individuais, sem, todavia, se restringir aos limites de si próprio, na medida em que a sua abrangência é de tal monta poderosa que elas podem influenciar desde as competências de outras pessoas, pertencentes aos diversos grupos corporativos, até a da empresa como um todo. Desse modo, a competência do indivíduo não se encerra em si mesma.

Para Daólio (2004, p. 45-55), são seis as competências que movem os profissionais à ação nos ambientes de trabalho:

- [Servir o] Cliente: auxiliar pessoas, atender clientes, assumir pessoalmente a resolução de seus problemas.
- Conquistar: realizar um bom trabalho, cumprir as metas, visar a excelência, assumir riscos.
- Controlar: controle de despesas, de custos, de indicadores de produção, processos, procedimentos.
- [Foco em] Estratégias: interpretação de cenários e tendências, analisar repercussões, pensar estrategicamente, pensar mais à frente.
- Inovar: procura de caminhos não percorridos, de produtos e processos realmente novos.

-Mudar: ação de modo propositivo e energizante, que questiona, desafia, sugere. Gosta de reorganizar.

Em seus estudos sobre competência, Prahalad e Hamel (1996) e cunharam o termo ‘competência essencial’ (*core competence*), tendo materializado suas pesquisas no livro *Competindo pelo Futuro*, que se tornou um dos mais influentes trabalhos nesse campo nos anos 90.

Deve-se a Prahalad (1996) o despertar da extensa discussão que se seguiu a respeito das competências organizacionais, que passaram a assumir um papel de destaque nos meios acadêmicos e empresariais. Para ele, são as competências essenciais de uma organização que dão suporte para que se atinjam as metas empresariais e, por esse motivo, permitem que se chegue ao sucesso.

De acordo com Prahalad (1996), para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes:

O primeiro teste é quanto ao valor percebido pelo cliente: as competências essenciais devem possibilitar às empresas agregar um valor diferenciado a seus produtos e serviço, materializado na forma de um benefício real e fundamental ao cliente, e que possa por ele ser percebido.

O segundo teste diz respeito à difícil imitação: a competência essencial também deve possibilitar a uma empresa apresentar-se de forma diferenciada entre seus concorrentes, possibilitando que a empresa seja reconhecida pelo mercado por meio dessa característica específica.

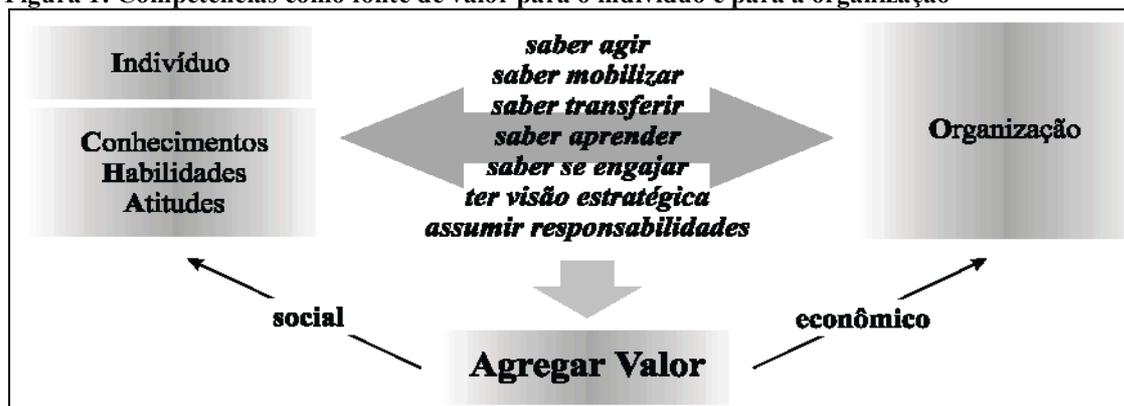
O terceiro e último teste refere-se à capacidade de expansão: as competências essenciais devem ser as chaves capazes de abrir as portas do futuro para a organização, são as portas de entrada para os mercados do futuro. Não basta que ela consumida para a produção dos produtos e serviços da atualidade, sendo preciso que seja a base capaz de dar origem a novas oportunidades.

Rabaglio (2001) considera que há uma diferença entre o ser competente e o possuir competências. Segundo esse autor, o fato de uma pessoa ser competente está associado a um bom desempenho, mas com sentido estrito, situacional, a uma determinada tarefa, em um determinado tempo, não havendo garantias de que tal desempenho será sempre satisfatório ou bom. Todavia, possuir competências associadas a uma determinada situação ou tarefa pode ser traduzido pelo fato da pessoa dominar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes compatíveis com o desempenho esperado e associado à tarefa, bem como subte a capacidade de por em prática esse potencial em todas as oportunidades que se fizerem necessárias, ao longo do tempo. Assim, competência pode ser definida como um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes, associados, os quais permitem a um indivíduo o desempenho de determinadas tarefas, ao longo do tempo.

Por outro lado, Fleury (2001) afirma que a competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A Figura 1 mostra que as competências podem ser vistas como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. As competências de saber ouvir, mobilizar, transferir, engajar, ter visão estratégica, e assumir responsabilidades são importantes para agregar valor social para o indivíduo e agregar valor econômico para a organização.

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury, 2001

Segundo Parry (1996, citado por FLEURY E FLEURY, 2001, p.19), competência é um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”.

Se nos referirmos aos conhecimentos, habilidades e atitudes como sendo atributos, então podemos afirmar que a competência é formada por um conjunto de atributos que fazem parte da capacidade de agir de um indivíduo, que são elementos integrantes do seu perfil. Esse agir, posto em prática no dia-a-dia, terá impacto direto no desempenho da pessoa, quer no plano pessoal, quer no plano profissional.

Mussak (2003, p. 52) define competência “como a capacidade de resolver problemas e atingir objetivos propostos”. Afirma ainda esse autor que, do ponto de vista operacional, “a competência é a capacidade de atingir os resultados desejados, no menor tempo e com a menor utilização de recursos, que podem ser de qualquer tipo: financeiros, humanos, ambientais etc”. (MUSSAK, 2003, p. 53)

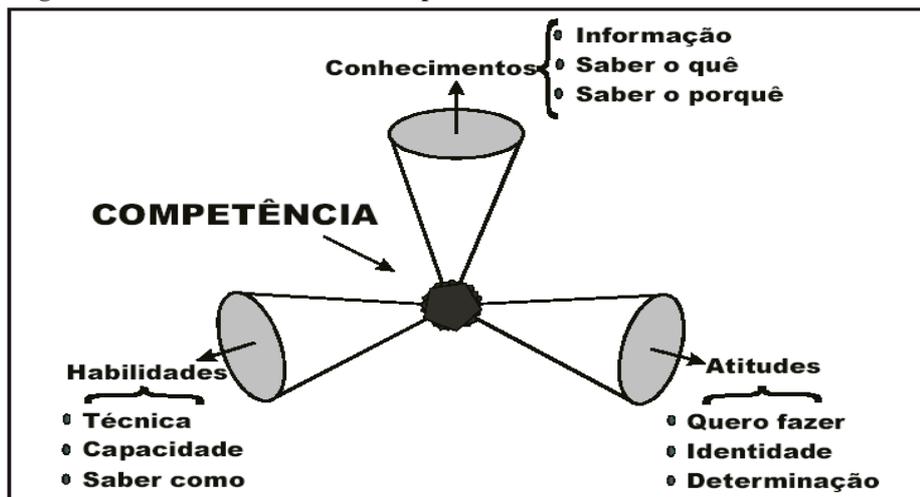
Para Mussak (2003), esse conceito se materializa na seguinte fórmula:

$$C_p = \frac{R}{(T+E)}$$

$C_p$  = Competência pessoal  
 $R$  = Resultado alcançado  
 $T$  = Tempo utilizado  
 $E$  = Esforço despendido

De acordo ainda com Durand (1998 citado por BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 10), pode-se definir competência como uma resultante de dimensões fundamentais: *knowledge* (conhecimento), *know-how* (habilidades) e *attitudes* (atitudes), afirmando que esses três elementos estão interligados, como vetores que se relacionam, conforme ilustra a Figura 2, a seguir.

Figura 2: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998 citado por BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Para Mussak (2003, p. 53), “do ponto de vista humano, a competência pessoal [Cp] ganha outra avaliação, que considera variáveis sobre as quais podemos ter ingerência direta através de investimentos pessoais: conhecimento, habilidade e atitude”.

$$C_p = C \times H \times A$$

Cp = Competência pessoal  
C = Conhecimento  
H = Habilidade  
A = Atitude

Segundo Nisembaum (2000), o que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada, difundidas de forma ampla em toda a organização.

Desse modo, a competência seria um somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes, e da capacidade de saber agir, estando incluída a tomada de decisão, por parte do agente, quanto ao momento e local apropriados para passar à ação propriamente dita, com o objetivo de se atingir a resolução de um determinado problema ou chegar ao equacionamento de uma situação.

### 3.6.1 Conhecimento

O conhecimento advém do esforço cognitivo despendido, sendo passível de ser adquirido. Segundo o Aurélio (2004), o vocábulo ‘conhecimento’ significa informação, notícia, ciência, podendo também ser entendido como a prática da vida, a experiência, o discernimento, o critério e a apreciação. O seu nível de detalhamento necessário é diretamente proporcional à profundidade com a qual os assuntos são tratados, sendo mais e mais exigido à medida que se aumenta a complexidade das ações envolvidas.

Segundo Durand (1998), o conhecimento pode ser definido como um conjunto de representações sociais que têm como objetivo emprestar um sentido à experiência humana. Inclui-se ainda neste contexto a informação, bem como saber o quê e o porquê de cada fato.

No mundo atual, é inegável que a tecnologia, o aprimoramento profissional e o treinamento são por demais importantes, mas as qualidades humanas não podem ser deixadas de lado, não podem ser relegadas ao segundo plano. E para o desenvolvimento das qualidades humanas, é necessário colher os ensinamentos advindos de diversas áreas, os quais ajudam a formar a base do aperfeiçoamento dos profissionais.

Como o conhecimento não faz parte do escopo deste estudo, não será feito um aprofundamento teórico a respeito deste componente da competência. Nos tópicos a seguir, serão feitas considerações a respeito das habilidades e atitudes.

### **3.6.2 Habilidades**

O termo habilidade, segundo o Aurélio (2004), tem o significado de qualidade de hábil. Hábil é aquele que possui notável desempenho e elevada potencialidade em qualquer dos seguintes aspectos, isolados ou combinados: capacidade intelectual geral, aptidão específica, pensamento criativo ou produtivo, capacidade de liderança, talento especial para artes e capacidade psicomotora.

A habilidade pode ser vista como a aptidão de uma pessoa, como uma característica pessoal de saber fazer algo, ou o saber mobilizar os recursos necessários na realização de uma ação em busca de determinados resultados.

Para Durand (1998), a habilidade está diretamente relacionada com a prática do trabalho, mas de modo especialmente transcendente, se comparada à mera ação motora, englobando a capacidade de saber como trabalhar o conhecimento que se possui, compreendendo a técnica, a capacidade e o saber como.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a habilidade, do ponto de vista operacional, é a capacidade do indivíduo de buscar e fazer uso, de modo produtivo, de conhecimentos adquiridos a fim de utilizá-los numa determinada ação, com o propósito de atingir um objetivo definido.

Segundo Ruas (1999), não basta pessoa ter desenvolvido as habilidades necessárias e saber onde aplicá-las, se não souber definir o momento e o local apropriado para sua aplicação.

Sobre o tipo de habilidades que se deve ter, Robbins (2002, p. 2) expõe que

As habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje em dia, em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais.

### **3.6.3 Atitudes**

A atitude é a resposta esperada, o desempenho, o saber ser e a devida assunção dessa responsabilidade. Segundo o pensamento de Durand, citado por Brandão e Guimarães (2001), a atitude está intimamente relacionada com o juízo de valor acerca da pertinência da ação, e sua relação com a qualidade do trabalho, com a ética do comportamento, bem como com a noção de convivência participativa e solidária, podendo ser resumida nas idéias do querer fazer e da determinação.

Segundo Mayo (2003, p. 83),

Os valores e as atitudes modelam muitas das maneiras como a pessoa se comporta. Os valores refletem o ethos de uma pessoa em relação a seu trabalho e sua interação com outros conectados a ele. Os valores raramente mudam. As atitudes estão estreitamente relacionadas com os valores e se referem a como as pessoas vêem seu mundo (...).

De acordo com Robbins (2002), a atitude possui três componentes: o componente cognitivo, que se refere a uma opinião ou crença, o componente afetivo, relacionado ao sentimento e às emoções, e o componente comportamental, que se refere à intenção de se comportar de uma determinada maneira com relação a alguma coisa ou alguém.

Ainda segundo Robbins (2002, p. 66),

As atitudes são afirmações avaliadoras –favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “Gosto do meu trabalho”, estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não o são o mesmo que valores, mas ambos estão inter-relacionados.

Dante do exposto, este trabalho de pesquisa destaca dois componentes das competências, ou seja, as habilidades e atitudes que os gestores consideram mais importantes para compor o seu próprio perfil profissional, e procura levantar as habilidades e atitudes que os docentes consideram relevantes para compor o perfil profissional desses gestores.

### **3.7 Perfil do Administrador**

No presente estudo, sobre as habilidade e atitudes relevantes para a composição do perfil profissional dos gestores acadêmicos, será utilizado como referência teórica a pesquisa que teve por objetivo levantar o perfil profissional do Administrador. Embora a referida pesquisa tenha abrangido a identidade, a competência, o conhecimento, as habilidades e as atitudes do Administrador, aqui serão feitas referências somente às habilidades e atitudes. Estes dois componentes da competência se constituirão no escopo do presente trabalho.

A definição do perfil do profissional de administração ou do gestor é relevante na medida em que possibilita um melhor entendimento a respeito da sua atuação nas organizações. Foi com esse objetivo que o Conselho Federal de Administração (CFA) encomendou três projetos de pesquisa explorando aspectos relativos ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador, em âmbito nacional.

A primeira dessas pesquisas ocorreu no ano de 1994, e os resultados foram publicados no ano seguinte, com o nome de Perfil do Administrador e Perspectivas no Mercado de Trabalho. Em 1998, esta mesma entidade realizou a segunda pesquisa, com divulgação em 1999, sob a denominação de Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional.

A mais recente dessas pesquisas encomendadas pelo CFA ocorreu em 2003, tendo sido realizada por Rui Otávio Bernardes de Andrade e outros. Esse trabalho contou com participação dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), várias instituições de ensino superior (IES) e Administradores de todo o país.

Participaram dessa pesquisa, denominada “Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, mais de oito mil profissionais de três segmentos: o Administrador propriamente dito, professores de cursos de Administração e empregadores de Administradores, que responderam a um questionário.

As habilidades e atitudes a que se referem a citada pesquisa, a respeito dos Administradores, serão utilizadas como um dos referenciais para os gestores, considerando-se que a administração é uma atividade de gestão, segundo Moura e Beuren (2000, p. 61):

O conceito de gestão empresarial pode ser entendido pela etimologia da palavra gestão. A definição da palavra gestão encontrado no Dicionário de Língua Portuguesa Larousse Cultural (1992, p. 555) é “Gestão s.f. (lat. Gestio). 1. Ação de gerir. 2. Gerência, Administração”. Portanto, gestão e administração são sinônimos.

### 3.7.1 Habilidades do Administrador

Segundo a pesquisa realizada por Andrade et al (2004, p. 25), a habilidade mais marcante no perfil do Administrador é o relacionamento interpessoal (21%), conforme mostrados na Tabela 2. De fato, é o relacionamento interpessoal que possibilitará ao gestor lidar com a variada gama de personalidades dos membros de sua equipe, com seus diferentes potenciais, questionamentos, culturas, limitações, crenças e sonhos. A capacidade de criar e manter um ambiente de trabalho sadio e amistoso será, em grande parte, decorrente da capacidade do gestor de se relacionar na esfera interpessoal.

A visão do todo é apontada como a segunda habilidade que deve possuir o gestor (média de 18%), em grau de importância. Essa visão do todo, ou visão sistêmica, possibilitará ao gestor tratar as questões corporativas de maneira geral e não de modo particular ou setorizado.

**Tabela 2: Habilidades presentes no perfil dos Administradores**

Habilidades	Administradores	Professores	Empregadores
Relacionamentos interpessoais	20%	22%	21%
Comunicação eficaz	4%	4%	6%
Liderança	17%	7%	16%
Solucionar conflitos	4%	3%	3%
Adaptação à transformação	14%	18%	11%
Articulação	3%	4%	3%
Visão do todo	18%	17%	21%
Criatividade e inovação	16%	21%	14%
Multiculturalismo	3%	4%	3%
Outra	1%	0,2%	1%

Fonte: Andrade et al, 2004. p. 26

Pode ainda ser destacada a habilidade de criatividade e inovação (17%) como de destaque no perfil dos Administradores, o que facilmente é compreendido ao se levar em consideração que, no moderno ambiente corporativo, a inovação é uma característica essencial às empresas que desejam satisfazer as necessidades de seus clientes por

intermédio da aquisição e uso de seus produtos ou serviços. A criatividade é fundamental e essencial quando o objetivo é o de criar algo novo.

A habilidade de adaptação à transformação também teve forte indicação (14%), o que se compreende pelo fato do ambiente corporativo ser marcado por crescentes mudanças e transformações, tanto no que se refere a produtos, quanto em termos de serviços. Com novos tempos e hábitos chegando e se renovando cada vez mais rápido, a empresa e o gestor que não se adaptar às mudanças e transformações tenderão a desaparecer.

A liderança também contou com um alto grau de preferência (17%), o que vem corroborar a idéia de que é necessário dar direção à equipe. Ou seja, indicar o rumo a seguir, ou a maneira de somar esforços em uma única direção, bem como seja possível a otimização de recursos visando a execução, dentre os objetivos traçados, daqueles considerados como de maior prioridade.

### 3.7.2 Atitudes do Administrador

Como mencionado em uma seção anterior, de acordo com o Aurélio (2004), o termo atitude tem o significado de modo de proceder ou agir, comportamento ou procedimento de um indivíduo.

Como se pode verificar pela tabela 3, a qual mostra as atitudes que devem compor o perfil profissional do Administrador, a maior parcela dos participantes da pesquisa (21%) apontou que os Administradores devem possuir uma atitude marcadamente ética. A ética vem sendo apontada como atitude fundamental para a sobrevivência das empresas, pois a atitude antiética é rechaçada por sua capacidade de causar danos irreparáveis a médio e longo prazo. Ética nas relações empresariais, para com o cliente e para com a sociedade estão na pauta, em detrimento da idéia da aferição da vantagem em tudo e acima de tudo. Há uma cobrança maior das pessoas, individualmente, e da sociedade como um todo, por atitudes éticas nos negócios.

Outra atitude apontada com destaque foi a atitude empreendedora (20%), que é capaz de alavancar o sucesso, tornar o potencial em realidade e fazer as oportunidades acontecerem. Essa atitude é básica nos gestores que fazem acontecer, que geram fatos capazes de transformar a realidade, ao invés de ficarem assistindo passivamente o desenrolar dos acontecimentos.

**Tabela 3: Atitudes presentes no perfil dos Administradores**

Atitudes	Administradores	Professores	Empregadores
Comportamento ético	19%	25%	20%
Comprometimento	16%	14%	24%
Atitude empreendedora	17%	21%	23%
Transparência	5%	3%	4%
Determinação e persistência	8%	4%	7%
Aprendizado contínuo	12%	20%	7%
Abertura às mudanças	9%	6%	7%
Profissionalismo	12%	6%	6%
Solidariedade	1%	1%	1%
Outra	1%	0,2%	1%

Fonte: Andrade et al, 2004. p. 26

Outra atitude apontada com destaque foi o comprometimento (18%), o que indica que o gestor deve estar atento e comprometido com a empresa e suas metas, para que sua equipe acredite no que ele fala e faz, como reflexos do que pensa e do que acredita. O gestor não comprometido não conseguirá passar, com realismo e convicção necessária, as metas e os rumos que traça para a empresa e seus integrantes.

A Tabela 3 mostra que apenas um pequeno percentual dos Administradores concorda que no *mix* de habilidades do Administrador deva ser considerada a habilidade de estar ou de ser aberto às mudanças (6%). Merece destaque, todavia, o fato de que apenas uma ínfima parcela (1%) apontou a solidariedade como componente do leque de atitudes do Administrador.

A síntese do resultado da pesquisa encomendada pelo CFA ressaltou a importância das habilidades e atitudes na definição do perfil dos Administradores. Realizada com uma amostra de mais de oito mil indivíduos, o citado trabalho traz um bom balizamento para que novos estudos sejam conduzidos no sentido de analisar, em segmentos específicos, os elementos que foram objeto do estudo.

### 3.8 Competências para o Século XXI

A UNESCO publicou um documento denominado Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Antes da virada do milênio, esse organismo internacional externou suas preocupações e, principalmente, suas sugestões com relação à formatação, condução e objetivos do processo educacional, de modo a atender aos habitantes do Século XXI.

Delors et al (1998), autores do citado documento, apresentaram algumas propostas, e ressaltaram a importância que deve ser dada a alguns valores. Dentre eles, destacam-se a iniciativa, a criatividade, a resolução de conflitos pela negociação, o respeito às diferenças e à responsabilidade coletiva do indivíduo, a participação democrática na tomada de decisões, a compreensão e a tolerância em relação ao outro, a solidariedade em relação às pessoas e a abertura às mudanças.

Considerando as novas competências humanas necessárias à atualidade, este documento propôs uma Educação organizada em torno de quatro tipos de aprendizagens essenciais, que

[...] ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: **aprender a conhecer**, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; **aprender a fazer**, para poder agir sobre o meio envolvente; **aprender a viver juntos**, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente **aprender a ser**, via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta. (DELORS, 1998. p. 85, grifo nosso)

O aprender a conhecer leva em consideração as alterações provocadas pela escalada do desenvolvimento da ciência, os novos modelos de atividade econômica e social e inclui o domínio de uma cultura geral que estimule o interesse pela constante aprendizagem.

O aprender a fazer dará ao indivíduo a capacidade de agir em diferentes situações ao longo da vida, e será um elemento facilitador para o trabalho em equipe.

O aprender a ser avulta de importância na medida em que o século XXI demandará de todos “[...] não deixar por explorar nenhum dos talentos que constituem como que tesouros escondidos no interior de cada ser humano. Memória, raciocínio, imaginação,

capacidades físicas, sentido estético, facilidade de comunicação com os outros [...]” (DELORS, 1998, p. 18).

Para Delors (1998), o século XXI solicitará das pessoas a capacidade de aprender a aprender, utilizando como ferramentas o exercício do pensamento, da memória e da atenção. O que exige em decorrência uma nova escola para preparar os indivíduos para este novo modo de ser e de agir.

Essa nova escola deverá suprir as demandas desse novo tempo, e atender as necessidades dos modernos ambientes corporativos. Pois é fato que “a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos” (DUTRA et al, 2001, p. 7).

Para Hunter (2004), é freqüente ocorrer à pessoa que está no exercício de uma função de comando o entendimento de que os membros de sua equipe têm de servi-lo. Entretanto, segundo esse autor, isso já não funciona nos dias de hoje, pois as empresas estão a exigir mais de seus colaboradores, querendo contar com seus corações, suas mentes e seus espíritos. E só se consegue isso quando o líder deixa de lado o desejo de poder e, ao invés de somente ser servido, também serve.

Segundo Mussak (2003, p. 18):

Organizações vencedoras querem profissionais que sejam a expressão do que há além da competência convencional, que compreendam a importância de [...] exercer o poder de sonhar sem limites e a capacidade de transformar sonhos em objetivos, planejamentos e ações para fazer deles realidade [e de] cuidar da apresentação pessoal, considerando postura, comunicação não verbal, roupa, corpo, as emoções e o espírito.

Nesse ambiente corporativo do Século XXI, as mudanças por que passam as empresas deverão se refletir no perfil profissional dos gestores, pois esse novo cenário

[...] representa um forte impacto sobre o perfil de gestores e de colaboradores que as empresas esperam encontrar nas próximas décadas. [...] Para desenvolver esse novo perfil, é necessário que as empresas coloquem em prática sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas, habilidades, em vez de privilegiar, apenas, o conhecimento técnico e instrumental. (DUTRA et al, 2001, p. 111)

De acordo com Moggi (2001), para conseguir seu lugar nesse novo cenário em que já se vive, é recomendável que o profissional passe por um processo de desenvolvimento emocional e espiritual, e que cultive valores universais, tais como amor, verdade, bondade, beleza, liberdade, cooperação, fraternidade, consciência, igualdade, esperança, fé, ética, realidade, compaixão, coragem, solidariedade, respeito à vida, gratidão e responsabilidade pelo todo.

De acordo com o pensamento de Delors (1998, p. 94), “a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa — espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade”.

Para o Século XXI, segundo o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, publicado em 1995,

A relação com a matéria e a técnica deve ser completada com a aptidão para as relações interpessoais. O desenvolvimento dos serviços exige, pois, cultivar qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem, necessariamente e que correspondem à capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas. (DELORS, 1998. p. 90)

Vários vocábulos ou qualidades diferenciadas passaram a fazer parte de treinamentos e até mesmo de cursos regulares de formação, em diversos níveis.

Como curso livre, ou de (auto) aperfeiçoamento, por exemplo, podem-se citar os ligados à ‘Emotologia’, termo cunhado pelo professor Machado (2005), que após cerca de 20 anos de estudo sobre o tema, definiu uma metodologia dedicada a aperfeiçoar a pessoa, dotando-a de conhecimentos capazes de conferir capacidades além das previstas nos currículos acadêmicos. A ‘Emotologia’ (ciência do ser humano, segundo seu autor) propõe-se a:

- equilibrar sua personalidade, compreendendo a maior razão de viver, que é mudar sempre para melhor e canalizar suas energias para realizações úteis;
- assumir o controle das atitudes pelo gerenciamento das emoções;
- aprender a aprender, aprender a gostar de aprender, aprender a aprender melhor e mais rápido, aprender o valor econômico do que aprende;
- expandir a inteligência e a criatividade;
- criar um projeto de vida emotizado [sic], facilitando o processo de escolhas e a tomada de decisões nos momentos de incertezas;
- livrar-se de vícios e maus hábitos, aumentando sua prosperidade, conquistando boa saúde e se relacionando melhor com as pessoas;
- ter autoconhecimento, criando harmonia consigo mesmo e com os outros;
- aprender a relaxar e manter-se em um estado emocional de autocontrole mesmo em situações de alto estresse;
- conduzir uma apresentação com elegância, segurança e entusiasmo seguindo os conceitos da Emotologia. (MACHADO, 2005, grifo nosso)

Segundo Moggi (2001), para exercer cargos de liderança, o papel do líder deverá sofrer consideráveis mudanças, o que demandará dele a aquisição de novos atributos, e o convívio com exigências de maior sutileza que englobarão, por exemplo, a capacidade de praticar a meditação, a adição do carisma como integrante de sua personalidade, a capacidade de ver o invisível e de ouvir o inaudível, de usar os sentimentos – não só os seus, mas também o de outras pessoas – nos processos de gestão, bem como o de saber manter a tranquilidade, mesmo em meio a grandes turbulências, além de ser capaz de tirar ensinamentos do caos, de ter uma atitude equilibrada, de desenvolver conhecimentos e habilidades de natureza artística ou holística e de possuir sensibilidade suficiente para distinguir o relevante do irrelevante, agindo sempre no genuíno interesse das pessoas.

Delors (1999, p. 245), referindo a esse modelo mais amplo de educação, afirma que

A educação holística deve ter em conta as múltiplas facetas — físicas, intelectuais, estéticas, emocionais e espirituais — da personalidade humana e tender, assim, para a realização deste sonho eterno: um ser humano perfeitamente realizado vivendo num mundo em harmonia.

De acordo com Rabaglio (2001), os profissionais cuja formação deu-se sob égide da formação técnica, entendida à época como suficiente para a atuação no ambiente corporativo, necessitam agregar, ao seu perfil profissional, como condição para a sua manutenção no mercado, os seguintes atributos:

- Flexibilidade
- Criatividade
- Inovação
- Empreendedorismo.
- Iniciativa
- Negociação
- Empreendedorismo
- Solução de Conflito
- Habilidade de relacionamento interpessoal
- Empatia
- Comportamento ético
- Idoneidade
- Disciplina
- Foco em resultados
- Visão global
- Trabalho em equipe
- Comunicação
- Cooperação
- Humildade
- Liderança
- Habilidade para ouvir
- Motivação
- Tomada de decisão

No capítulo seguinte são apresentados os caminhos adotados para a realização do presente trabalho, o qual foi ancorado em uma pesquisa exploratória. Procurou-se chegar às habilidades e atitudes apontadas pelos entrevistados como sendo as mais relevantes para o exercício de funções de gestão em ambiente acadêmico.

## 4 METODOLOGIA

Curiosidade, criatividade, disciplina e especialmente paixão são algumas exigências para o desenvolvimento de um trabalho criterioso, baseado no confronto permanente entre o desejo e realidade.

Miriam Goldemberg

O objetivo deste capítulo é apresentar a estrutura metodológica que serviu de base para a realização desta pesquisa sobre as habilidades e atitudes que compõem o perfil profissional de gestores de instituição de ensino superior de caráter privado.

Segundo o Aurélio, “método vem do grego ‘méthodos’, caminho para chegar a um fim’. 1. Caminho pelo qual se atinge um objetivo. 2. Programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, [...] em vista de um resultado determinado”. (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO, CD-ROM)

A palavra método origina-se do vocábulo grego μέθοδος (leia-se Méthodos). Este verbete aporta vários significados, dentre os quais destacamos: caminho, programa, processo, técnica, procedimento, forma ou modelo de ação, meio, tratado procedimental. No sentido figurado significa também prudência, atenção, ritual, circunspeção; modo judicioso de proceder; ordem. (KORTES, 2000, p. 7)

Para Lalande (1997), a idéia principal contida no vocábulo método refere-se à direção estabelecida, e que pode ser perseguida.

Ainda segundo Kortes (2000, p. 10), “por método, convém repetir, entendemos o caminho, a trilha e os marcos do pensamento que indicam as diretrizes do procedimento intelectual” (grifo do autor).

Diante desta nomenclatura, Gil (1999) afirma que a pesquisa pode ser definida como um processo sistemático e formal de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo essencial à descoberta de respostas para questões-problema, por meio do emprego de técnicas denominadas procedimentos científicos. Por meio da pesquisa obtém-se o progresso da ciência, mesmo que os conhecimentos obtidos, chamados científicos, não estejam revestidos de uma aplicação prática. A pesquisa, por essas características, é recurso básico para a construção de teorias e leis.

De acordo com Selltiz (1967, p. 63), as pesquisas podem ser classificadas em três diferentes tipos: estudos exploratórios, estudos descritivos e as pesquisas explicativas.

Segundo Gil (1999, p. 44) “as pesquisas descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, sendo que os dados dos quais se utiliza são coletados por meio do uso de técnicas padronizadas.

Quanto às pesquisas do tipo explicativas, pode-se afirmar que elas:

Têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas. Por isso mesmo é o tipo mais complexo e delicado. (GIL, 1999, p. 44)

De acordo com Gil (1999), as pesquisas do tipo exploratórias apresentam menor rigidez quanto ao planejamento, sendo usualmente empregadas quando se tem por meta a apresentação de uma visão geral, de caráter aproximativo, a respeito de determinado fato. É o tipo preferido de pesquisa nos casos em que o tema proposto caracteriza-se por ser ainda pouco explorado, nos quais a formulação de hipóteses precisas é uma tarefa de difícil execução. O resultado alcançável é a formulação de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. No seu desenvolvimento pode-se lançar mão de estudos bibliográficos, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Neste tipo de pesquisa não é comum a utilização de procedimentos envolvendo amostragens, bem como o emprego de técnicas quantitativas de análise de dados.

A pesquisa exploratória tem como objetivos possibilitar que sejam obtidas maiores informações sobre o assunto pesquisado, proporcionar uma melhor delimitação do tema pesquisado, servir de base para o estabelecimento dos objetivos e construção das hipóteses bem como chegar à descoberta de um novo prisma pelo qual pode ser entendido o assunto (ANDRADE, 2002).

Para Triviños (1987, p. 109), as pesquisas de caráter exploratório são aquelas que “permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento (...)”.

O estudo exploratório visa principalmente “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (TRIPODI, FELLIN E MEYER, 1981, p.64).

#### **4.1 Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa busca uma possível explicação (teoria) a partir do mundo real. Por outro lado, a pesquisa quantitativa baseia-se, na maioria das vezes, no pressuposto de que a teoria pode ser verificada.

De acordo com o pensamento de Kirk e Miller, citados por Mattar (1994, p. 81), a característica que faz diferenciar esses dois tipos de pesquisa é que a “quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”, enquanto que a “qualitativa identifica a presença ou ausência de algo”.

A presente dissertação foi desenvolvida mediante uma abordagem qualitativa, sem emprego de tratamento estatístico. Os percentuais presentes no diversos gráficos foram obtidos a partir de uma análise sobre as frequências observadas.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1999, p. 58), abrange “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, dos participantes da situação em estudo”.

O procedimento metodológico, denominado pesquisa exploratória, apresenta natureza qualitativa e contextual.

A técnica utilizada para se efetuar o levantamento das habilidades e atitudes mais indicadas para os gestores acadêmicos de universidade particular,

O tipo de pesquisa pode ser classificado como de caráter exploratório, à medida que a meta a ser alcançada foi o de se obter dados preliminares em um determinado tópico, que no caso são as habilidades e atitudes indicadas para os gestores acadêmicos. Tal estudo poderá prover uma massa crítica para que, no futuro, outras pesquisas, estas de natureza mais aprofundada, possam ser realizadas (FORZA, 2002).

Segundo Malhotra (2001), um dos principais métodos de coleta de dados aplicados às pesquisas é o *survey*. Na maioria das vezes estruturado, por meio dele são apresentados questionamentos, esperando-se chegar à obtenção de informações dos respondentes.

Este trabalho se caracteriza, pois, como uma pesquisa de caráter exploratório que busca identificar os atributos de habilidades e atitudes do perfil profissional de gestores de instituição de ensino superior. Portanto, a técnica de *survey* foi utilizada para mensurar a opinião dos gestores e professores.

#### 4.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Malhotra (2001) afirma que existem quatro formas de apresentação de questionários aos entrevistados, visando à coleta de dados. São elas:

- Métodos postais: o envio é feito por intermédio dos serviços dos correios para uma amostra que foi previamente selecionada, sendo uma característica dessa forma a ausência de interação entrevistador-respondente.

- Métodos pessoais: esse método prevê a realização de entrevistas de caráter pessoal feitas pelo entrevistador com o respondente, as quais podem ser levadas a efeito em um lugar público ou na residência do entrevistado. Outra possibilidade é o uso do computador como instrumento de mediação, no qual o respondente responde às perguntas formuladas interagindo com uma interface na tela do computador.

Métodos telefônicos: englobam tanto as entrevistas chamadas tradicionais, respondidas pelo entrevistado ao telefone, ao receber a ligação feita pelo entrevistador, quanto às realizadas via telefone, mas intermediadas por computador, nas quais o entrevistado responde a questões interagindo com uma interface computacional com uso do recurso de voz,

- Métodos eletrônicos: ao respondente é enviada uma correspondência eletrônica, a qual contém um questionário, o qual pode ser encaminhado anexo ao e-mail, ou constar no próprio corpo da mensagem. Outra forma, ainda compreendida nesse mesmo método é a resposta ao questionário constante em um *web site* publicado na Internet.

O primeiro procedimento de coleta de dados para a presente pesquisa foi a realização pré-teste para que fossem levantados alguns comportamentos e situações normalmente vividas por gestores e professores. Esse pré-teste foi feito com vinte respondentes de modo a que se pudesse chegar a um rol de atributos, com ênfase em habilidades e atitudes.

Após esta aplicação e correção de algumas instruções que ainda pareciam não estar claras para os respondentes, foi confeccionada a versão final do instrumento de coleta (em anexo), o qual foi aplicado de acordo com os procedimentos descritos a seguir.

Os entrevistados foram selecionados em uma universidade brasileira, entre diferentes cursos de graduação e diferentes *campi*. No total, foram enviadas 200 correspondências eletrônicas a diretores, coordenadores e professores, para que participassem da pesquisa sobre habilidade e atitudes essenciais ao perfil profissional de gestores e professores. Os dados foram coletados nos meses de dezembro de 2005 e janeiro de 2006, sendo que dos questionários remetidos, 64 retornaram devidamente respondidos,

sendo esse o quantitativo utilizado nesta pesquisa. O tempo estimado de preenchimento do questionário e dos demais instrumentos de pesquisa foi de 30 minutos.

Segundo Boyer et al (2002), esse índice de questionários retornados (32 %) encontra-se dentro de um percentual condizente, considerando-se que para *surveys* remetidas por meio de correio eletrônico o retorno previsto encontra-se, aproximadamente, na faixa compreendida entre 30% a 40%.

Os questionários do tipo *survey* apresentam vantagem com relação à uniformidade das respostas, o que vem a facilitar as comparações com relação aos dados levantados. Outra vantagem desse tipo de questionário é o fato das perguntas se apresentarem com maior clareza para os participantes da pesquisa.

Para Chizzotti (1998, p. 55), o questionário consiste em “um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas as quais saibam informar, visando esclarecer as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa”.

Os documentos enviados aos participantes da pesquisa abrangeram um questionário, que visava levantar os dados referentes ao perfil do entrevistado, e dois instrumentos de pesquisa. O questionário, contendo nove perguntas, teve por finalidade levantar o perfil do entrevistado. Os respondentes informaram se atuavam como diretores, coordenadores ou professores, bem como seu nível de instrução, o número de pessoas sob sua ascendência funcional, o tempo de permanência na instituição, o tempo e o local de experiência anterior, o sexo, a faixa etária.

O primeiro instrumento de pesquisa continha cinquenta atributos, dentre habilidades e atitudes, e foi montado tomando por base diversas fontes, sendo uma delas a pesquisa realizada por Andrade (2004), que diz respeito à composição do perfil do Administrador. Outras fontes utilizadas foram as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, e os estudos de autores que se dedicam ao assunto ou temas afins, tais como Daólio (2004), Delors (1998), Dutra (2001), Hunter (2004), Mintzberg (1994), Moggi (2001), Prahalad (1996), Quinn (2003), Rabaglio (2001), Robbins (2002), Sennet (2000), Teixeira et al (2004), os quais apontam algumas habilidades e atitudes que se caracterizam ou pelo seu caráter de transversalidade ou por serem claramente humanísticas. Por meio desse documento, os respondentes foram chamados a escolher os trinta atributos que, de acordo com sua percepção, fossem considerados como relevantes para compor o perfil profissional do gestor acadêmico.

O segundo instrumento de pesquisa continha vinte frases, associadas a determinadas habilidades e atitudes. Os participantes da pesquisa foram chamados a se posicionar, expressando concordância ou discordância quanto ao conteúdo dessas afirmativas, de acordo com sua opinião, tomando por base sua percepção sobre o perfil profissional que deveria possuir o gestor que exerça sua função no ambiente acadêmico.

No presente estudo, fez-se foco apenas nos atributos relacionados às habilidades e atitudes, ficando um estudo sobre as competências e os conhecimentos como sugestão para um próximo trabalho.

Por meio das respostas fornecidas nos instrumentos de coleta de dados foram levantadas as habilidades e atitudes percebidas como sendo as mais relevantes para o exercício de funções de gestão no ambiente acadêmico.

### **4.3 Análise dos Dados**

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, com auxílio de ferramentas computacionais. Primeiramente, considerando a existência do questionário e dos dois instrumentos de pesquisa, com suas várias tabelas interligadas, partiu-se para a modelagem

e implementação de um banco de dados, contendo as respostas dadas. Esse banco de dados foi feito utilizando-se o aplicativo Access.

Num segundo momento, os dados foram levados para o aplicativo gerenciador de planilhas denominado Excel, no qual puderam ser ordenados, de acordo com variados critérios (ordem alfabética, maior percentual, menor percentual) e onde também foram montados os gráficos.

Por intermédio da comparação das respostas dadas com a literatura existente sobre o assunto, partiu-se então para a análise dos dados,. Um destaque especial foi dado ao estudo realizado na pesquisa encomendada pelo Conselho Federal de Administração, sobre o perfil do administrador (Tabela 2 e Tabela 3).

#### **4.4 Limitações do Método**

O e-mail é uma maneira rápida, barata e eficiente de fazer chegar um documento a uma pessoa. Entretanto, sabe-se que muitos *e-mails* não são lidos, e isso pode ocorrer por vários motivos. Um deles acontece nos casos em que a caixa postal do destinatário estiver cheia, outro problema refere-se à possibilidade do e-mail cair na malha de um filtro anti-spam. Se o tamanho do e-mail exceder o limite permitido pelo administrador do servidor do correio eletrônico, ou seja, se o seu peso em bytes for maior do que o tolerado, principalmente em função do acréscimo causado pelos anexos presentes, então o e-mail não será aceito pelo servidor.

Também pode ocorrer de uma pessoa não ler seus e-mails porque simplesmente não abriu sua caixa postal, o que pode vir a ocorrer por simples questão de falta de tempo, ou por motivo de ter viajado, ou então por ter ficado sem acesso ao computador, por algum motivo.

Outra limitação advinda do uso de documento eletrônico ocorre em função do uso do computador para o preenchimento dos questionários. Ocorre que muitas pessoas ainda não estão adaptadas a ler, de modo confortável, um texto com questões exibidas na tela de um computador, ainda mais nos casos em que o documento exige que se pense a respeito, que seja feito uma reflexão, para que depois então se responda.

Tendo remetido os questionários anexados a e-mails para o endereço eletrônico de duzentos destinatários, não foi nada fácil obter deles a devolução. O principal motivo que gerou essa dificuldade foi o fato dos questionários terem sido enviados para os participantes da pesquisa no mês de dezembro. Os respondentes devem ter tido certa dificuldade em respondê-los, considerando que esse é o mês no qual a universidade vive um dos seus períodos mais especiais, que é o de término das aulas, provas finais, encerramento do semestre e recesso acadêmico. Sem esquecer que é a época de início das férias, não só dos alunos, mas também de gestores, coordenadores e professores.

Desse modo, durante o mês de janeiro foram enviados *e-mails* aos que ainda não haviam devolvido os questionários preenchidos, informando que ainda era possível participar do trabalho de pesquisa. No último dia de janeiro, deu-se por encerrado o prazo, tendo-se atingido o montante de sessenta e quatro questionários.

Assim foi que, de posse do total de questionários devolvidos devidamente respondidos, foi possível passar para a realização da análise dos dados coletados, fase seguinte deste trabalho de pesquisa, passo importantíssimo para que se pudesse chegar, primeiro, aos atributos considerados mais importantes e, por fim, às habilidades e atitudes mais indicadas pelos entrevistados.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados por meio dos questionários que foram distribuídos aos respondentes, todos os funcionários da universidade, em exercício de atividades acadêmicas, como professores, coordenadores e diretores de campi. Apresenta-se também a discussão dos resultados alcançados.

### **5.1 A Instituição Escolhida**

A instituição de ensino superior de caráter privado escolhida para o presente estudo de caso está localizada no município do Rio de Janeiro. Mas, a mesma possui vários campi em outras cidades, não só neste, mas também em outros estados da federação.

Fundada no início dos anos 1970, ela conta, hoje, com cerca de 90.000 alunos na modalidade graduação tradicional e graduação tecnológica, abrangendo várias especialidades e uma vasta gama de cursos de pós-graduação.

#### **5.1.1 Cursos da instituição escolhida na área de Ciências Humanas e Sociais**

Esta universidade possui vários cursos na área de Ciências Humanas e Sociais. São eles: Administração (Bacharelado e Marketing), Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Cinema, Comunicação Social (Jornalismo e Publicidade e Propaganda), Direito, História (Licenciatura), Hotelaria, Letras (Português/Espanhol, Português/Inglês e Português/Literaturas), Marketing, Pedagogia, Psicologia, Relações Internacionais, Secretariado Executivo Trilíngüe, Serviço Social e Turismo.

### **5.2 Cultura de Universidade Privada**

As instituições de ensino superior possuem todas as características de uma organização, e as atividades gerenciais levadas a efeito naquelas de caráter privado não diferem com relação às praticadas nas demais atividades empresariais.

As pressões competitivas que assolam o mercado também se fazem sentir nas práticas de gestão das instituições de ensino de caráter privado. O modelo de gestão empresarial, absorvido pela universidade, é essencial para permitir que esse tipo de organização possa partir para uma meta de diferenciação no mercado (AYRES et al, 1999).

A universidade trabalha com o conhecimento, com sua difusão, e em seu ambiente trava-se contato freqüente com estudos, com pesquisas, com as novas idéias e com a inovação.

O conhecimento é considerado como um fator gerador de mudanças. Sendo assim, como a instituição de ensino superior trabalha com o conhecimento, constitui-se num ambiente favorável para se travar contato com tendências e mudanças.

Segundo Forgrad (2002), as organizações de prestação de serviço educacional tem buscado uma redefinição de seu papel a partir dos efeitos oriundos das novas tecnologias de comunicação, de informação e do processo de globalização.

Em virtude da diminuição da renda de seu público-alvo, como conseqüência de dificuldades conjunturais do mercado, em termos econômicos, as organizações, inclusive as instituições de ensino superior de caráter privado, tendem a buscar cada vez mais vantagens competitivas, com o intuito de alcançarem uma diferenciação capaz de torná-las atrativas com relação as suas concorrentes.

Essa busca pela competitividade reflete-se em seus quadros gerenciais, que sofrem os mesmos efeitos que recaem sobre os integrantes das demais organizações inseridas no mercado atual. Esses efeitos, como descritos por Sennet (2000), Wood (2000) e Moggi (2001), estão presentes no cenário corporativo da moderna economia.

Segundo Freitas (1999), é compreensível que as empresas busquem seus objetivos monetários, mas isto deve ser feito à luz das idéias contidas nos seus discursos, quando afirmam que consideram o ser humano como sendo o seu principal ativo.

Desse modo, sendo a instituição de nível superior de caráter privado uma organização como as demais, portanto uma empresa, o seu capital humano não se constitui em ativo de valor diferente.

Ainda segundo Freitas (1999), a empresa cujos objetivos não se restringem à obtenção de lucros pode passar por um processo de humanização, na medida em que procure atingir também a satisfação e a qualidade de vida de seus quadros, bem como alcançar níveis de trabalho nos quais permeiem a ética e a transparência.

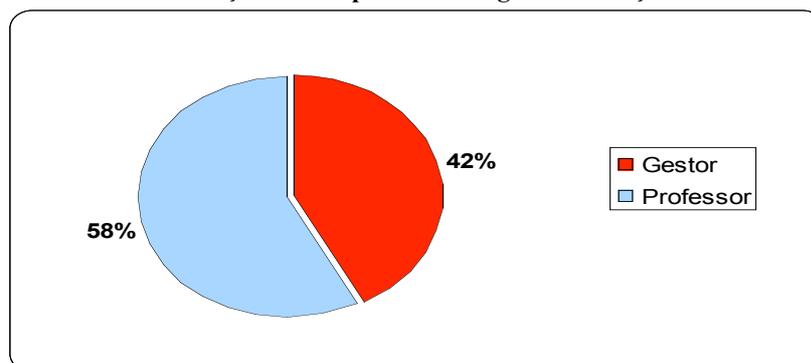
### 5.3 Perfil dos Respondentes

Um total de sessenta e quatro profissionais da instituição escolhida para a realização desta pesquisa respondeu o questionário. Os professores que participaram da pesquisa estavam exercendo atividade docente, de coordenação ou de direção de curso e de Campi no momento da realização da mesma.

Os respondentes pertencem a vários *campi*, todos situados na cidade do Rio de Janeiro, o que significa que os dados colhidos refletem uma posição abrangente em termos de pontos de vista de seus professores e gestores, em termos de universidade, não ficando as idéias e opiniões retratadas restritas a uma unidade acadêmica, ou *campi*.

Sobre as quantidades percentuais de gestores (diretores e coordenadores), bem como de professores em relação à amostra, pode-se afirmar que o total pesquisado praticamente apresentou equilíbrio entre o número de profissionais exercendo a função de gestores e professores, conforme se verifica no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Distribuição dos respondentes segundo a função.**



**Fonte: Dados da pesquisa**

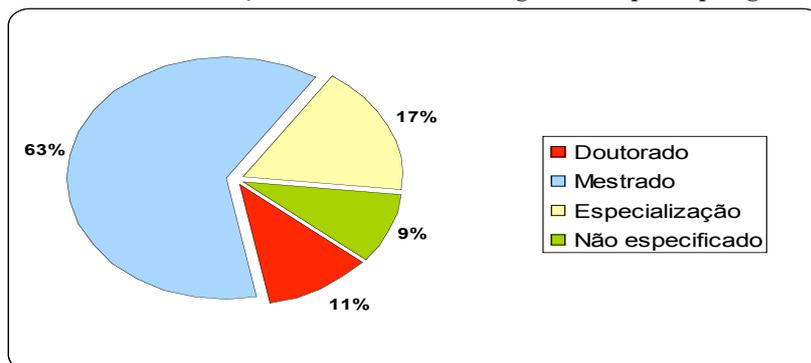
Existe na universidade, como é natural, um número significativamente maior de docentes em relação aos coordenadores e diretores. Apesar disso, ressalte-se que o equilíbrio alcançado na amostra ajuda a validar as opiniões, os pensamentos e a postura dos dois blocos.

### 5.3.1 Titulação dos participantes da pesquisa

O nível de pós-graduação dos funcionários registrado na pesquisa refere-se aos cursos concluídos, não tendo sido considerados os cursos em andamento. No caso do entrevistado possuir mais de um curso de pós-graduação, foi considerado o mais elevado.

Conforme se pode concluir pela análise do Gráfico 2, a grande maioria dos respondentes (74%) possui pós-graduação no nível mestrado-doutorado. Desse total, a maioria (63%) possui pós-graduação no nível mestrado. Somente 17% dos entrevistados possuem apenas especialização.

Gráfico 2: Distribuição dos entrevistados segundo o tipo de pós-graduação



Fonte: Dados da pesquisa

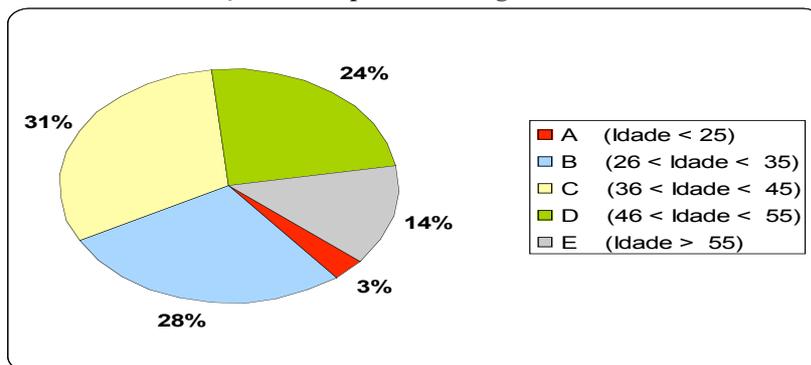
Tais índices elevam bastante o nível de qualificação da amostra e conferem um grande peso às respostas dadas, considerando que o preparo intelectual dos participantes no trabalho de pesquisa superou largamente o previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996). O artigo 52 reza que as universidades brasileiras deverão ter, pelo menos, um terço de seus docentes com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado.

### 5.3.2 Faixa etária dos professores e gestores acadêmicos

O Gráfico 3 contém as informações a respeito da faixa etária dos entrevistados: 'A', para idades até 25 anos; 'B', dos 26 aos 35 anos; 'C', dos 36 a 45 anos; 'D', dos 46 a 55 anos e finalmente 'E', para aqueles com mais de 56 anos de idade. Este gráfico mostra que a maioria dos entrevistados foi composta por pessoas na faixa 'C', ou seja, com idades entre 36 a 45 anos. Com relação às extremidades consideradas, apenas 3% possuem menos de 26 anos e 14% contam com mais de 56 anos.

A faixa etária de maior ocorrência, refletindo a composição, na equipe de gestores e no corpo docente pesquisado, é de pessoas com idade entre 36 e 45 anos. Uma consequência natural, considerando-se que essas pessoas já terminaram seus estudos de graduação e pós-graduação e se encontram estabilizadas no mercado de trabalho. As opiniões que emitirão na presente pesquisa refletirão também a postura que pessoas dessa geração possuem com relação ao perfil que deve possuir um gestor, em consequência de sua formação acadêmica e de suas experiências profissionais.

**Gráfico 3: Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária.**



**Fonte: Dados da pesquisa**

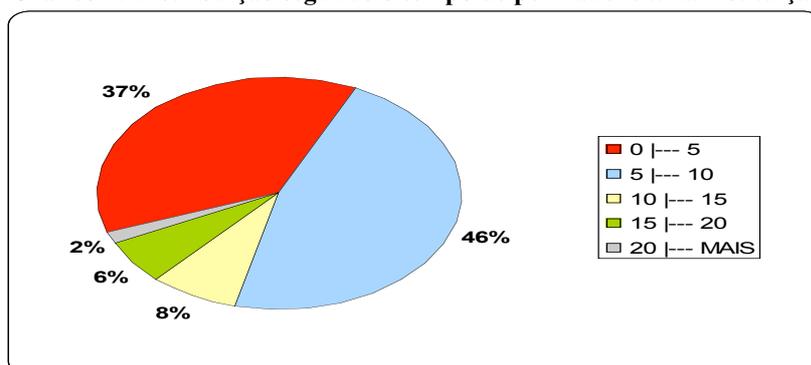
Ressalte-se que a ocorrência de uma imensa maioria de jovens profissionais no universo da pesquisa, com idade inferior a 25 anos, poderia acarretar respostas às quais faltasse um pouco mais de reflexão, fruto não da falta de conhecimento profissional ou de preparo intelectual, mas sim da pouca vivência ou experiência no plano da vida.

A ocorrência de um percentual reduzido de entrevistados na faixa etária com idade inferior a 25 anos e superior a 55 anos não pode ser caracterizada como um fato ocasional ocorrido no universo dos participantes do presente trabalho, uma vez que reflete a incidência dessas faixas etárias no corpo docente e administrativo da instituição pesquisada.

### 5.3.3 Tempo de permanência na instituição

O Gráfico 4 mostra a distribuição dos entrevistados segundo o tempo de permanência na instituição pesquisada, em anos. Nota-se que mais de dois terços dos entrevistados possui mais de cinco anos de permanência na instituição, sendo que um quarto dessa parcela conta com mais de dez anos na universidade. Esse é um aspecto positivo na medida em que não houve um número expressivo de novatos ou recém-ingressos, que ainda estivessem conhecendo ou se adaptando ao ambiente acadêmico.

**Gráfico 4: Distribuição segundo o tempo de permanência na instituição**



**Fonte: Dados da pesquisa**

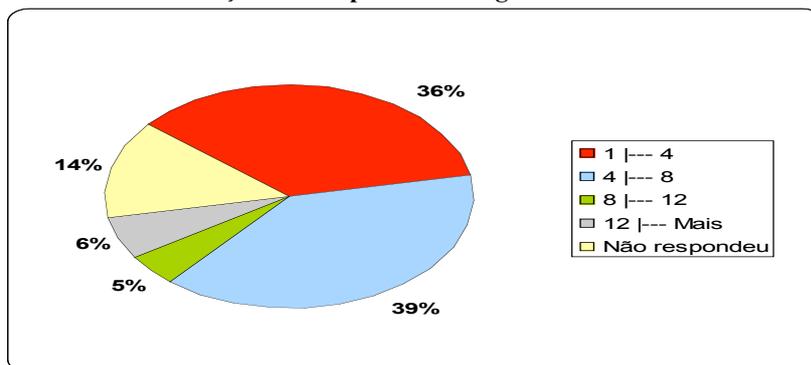
A ocorrência de um percentual maior de entrevistados com tempo de permanência entre cinco e dez anos, não necessariamente pode ser relacionado com algum tipo de preocupação da instituição em renovar os seus quadros, podendo ser um reflexo da fase de maior expansão da instituição, ocorrida há alguns anos atrás, a qual foi seguida por um

período de estabilização ou pequena retração, ocorrida em função da conjuntura econômica do país.

### 5.3.4 Atividade acadêmica dos respondentes

Conforme se pode observar no Gráfico 5, metade dos professores entrevistados ministra aula para quatro turmas ou mais. Este gráfico mostra, também, que 11% dos entrevistados exercem sua atividade docente em mais de oito turmas.

**Gráfico 5: Distribuição dos respondentes segundo o número de turmas**

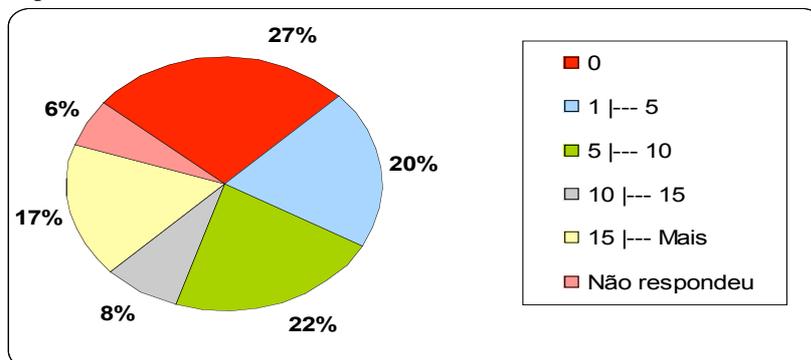


Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.5 Experiência anterior na função de diretor, coordenador ou professor

Uma vez que pode haver o caso de algum entrevistado estar há pouco tempo na instituição pesquisada, e considerando que a experiência é um fator importante, o Gráfico 6 retrata a experiência anterior do entrevistado em outra instituição. Do total de entrevistados, 27% não possuem experiência anterior e 6% não responderam. Ressalta-se, no entanto, o expressivo número de 67% dos participantes que possuem experiência anterior, o que representa que a amostra possui experimentação fora do ambiente da instituição pesquisada, exercendo a função de diretor, coordenador ou professor.

**Gráfico 6: Experiência anterior na função de diretor, coordenador ou professor**



Fonte: Dados da pesquisa

## **5.4 Análise dos Instrumentos de Pesquisa**

Antes de passar à análise das respostas dadas pelos participantes da pesquisa, cabe ressaltar a dificuldade em se conseguir captar, nos entrevistados, o ‘ser ‘ existente no ‘dever ser’.

O primeiro dos instrumentos de pesquisa continha cinquenta atributos, tendo sido solicitado aos respondentes que indicassem os atributos que considerassem como sendo os mais importantes para compor o perfil dos gestores em ambiente acadêmico. Esse conjunto de atributos foi formado por diferentes habilidades e atitudes, listadas em duas colunas numa página e numerados de 1 a 50.

A escolha desses atributos foi feita tomando como ponto de partida as qualidades apontadas como integrantes do perfil profissional do administrador, segundo o resultado do trabalho de pesquisa realizado por Andrade (2004).

Através do segundo instrumento de pesquisa, procurou-se saber um pouco mais a respeito da percepção do entrevistado sobre as ações e atitudes esperadas de um gestor acadêmico, analisando a sua postura frente a vinte proposições, as quais reaperentaram algumas das habilidades e atitudes constantes do primeiro dos instrumentos de pesquisa. Foi proposto ao entrevistado que se posicionasse ante as afirmativas, optando pelas respostas que variavam entre o ‘concordo plenamente’, ‘concordo com restrições’, ‘neutro / não sabe’, ‘discordo com restrições’ ou ‘discordo plenamente’.

Em conseqüência da prioridade que receberam por parte dos entrevistados, uma análise das respostas dadas permite aquilatar o grau de importância com que as habilidades e atitudes foram recepcionadas ou recusadas para compor o perfil do gestor acadêmico. Desse foi que se chegou aos vinte atributos considerados mais importantes nesta pesquisa, e daí às dez habilidades e dez atitudes consideradas mais relevantes.

Desse modo, os respondentes gestores (diretores e coordenadores) apresentaram seu ponto de vista sobre alguns assuntos, mostrando como eles agem em determinadas situações, expressando suas opiniões sobre algumas das atitudes inerentes as suas funções.

Quanto aos respondentes professores, eles apresentaram suas opiniões sobre as ações esperadas ou as atitudes que entendem serem as apropriadas para os gestores.

Procurou-se também comparar os resultados alcançados com os apontados na pesquisa sobre o Perfil Profissional dos Administradores (ANDRADE et al, 2004), à procura de pontos comuns.

### **5.4.1 Habilidades e atitudes trabalhadas**

A Tabela 4 mostra o conjunto formado por todas as habilidades e atitudes listadas no primeiro dos instrumentos de pesquisa utilizados para realizar a coleta de dados. Tais habilidades e atitudes dizem respeito tanto a aspectos mais práticos e técnicos, quanto a aspectos mais abstratos e de relacionamento interpessoal, como, por exemplo, agilidade, disciplina, autoconfiança, bondade, entusiasmo, negociação e convivência.

Os atributos foram dispostos no referido instrumento de pesquisa de forma aleatória, sem que fosse seguida uma ordenação alfabética ou alguma arrumação em grupos, tomando por base algum tipo de critério ou lógica.

Diferentemente do critério adotado no instrumento de pesquisa, na Tabela 4 as habilidades e atitudes foram dispostas em ordem alfabética.

**Tabela 4: Habilidades e atitudes**

As cinquenta habilidades e atitudes relacionadas no primeiro instrumento de pesquisa

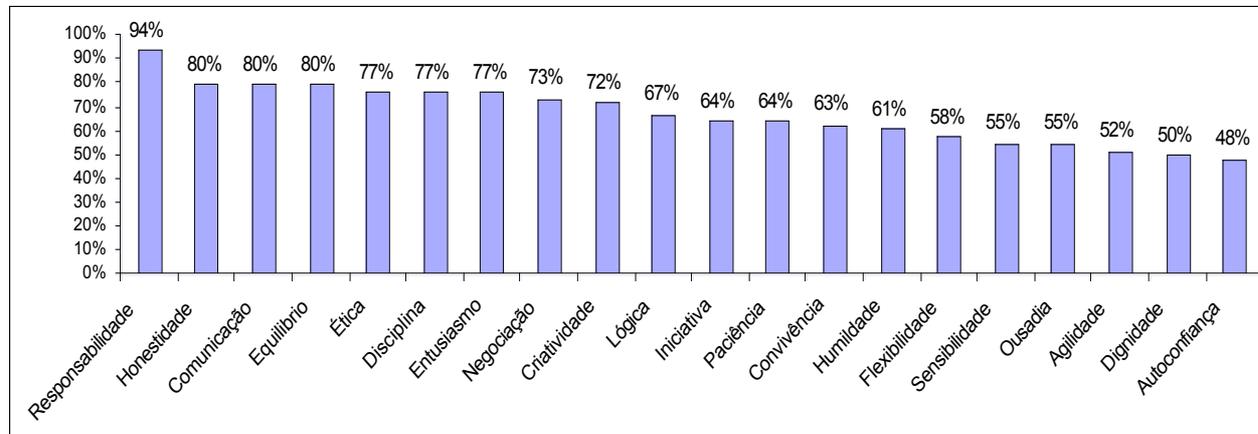
Agilidade	Criatividade	Felicidade	Lirismo	Postura/Elegância
Agressividade	Dedução	Flexibilidade	Lógica	Responsabilidade
Amor	Dignidade	Harmonia	Negociação	Retórica
Autoconfiança	Disciplina	Honestidade	Obstinação	Sensibilidade
Bondade	Eloquência	Humildade	Ousadia	Simpatia
Combatividade	Emoção	Idealismo	Paciência	Sonho
Compaixão	Entusiasmo	Indução	Perdão	Tolerância
Competitividade	Equilíbrio	Iniciativa	Performance	Tranquilidade
Comunicação	Espiritualidade	Intuição	Persuasão	Velocidade
Convivência	Ética	Invenção	Pontualidade	Verdade

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 7 mostra, dentre o rol de dos cinquenta atributos disponibilizados, as vinte habilidades e atitudes apontadas pelos participantes da pesquisa como sendo as mais importantes.

Elas podem ser agrupadas em três grandes blocos. No primeiro bloco podem ser reunidas as dez mais citadas, sendo elas a responsabilidade (94%), honestidade (80%), comunicação (80%), equilíbrio (80%), ética (77%), disciplina (77%), entusiasmo (77%), negociação (73%), criatividade (72%) e lógica (67%).

**Gráfico 7: As vinte habilidades e atitudes mais indicadas para compor o perfil do gestor**



Fonte: Dados da pesquisa

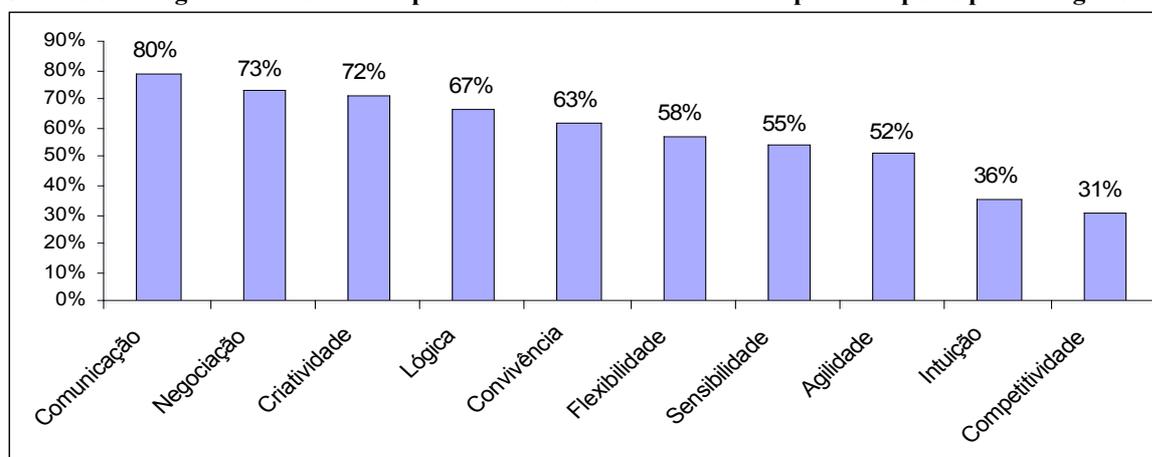
Num segundo bloco podem ser reunidas as habilidades e atitudes que somaram indicações por parte de mais da metade dos entrevistados, não chegando, porém, a atingir a marca dos dois terços. Neste segmento temos: iniciativa (64%), paciência (64%), convivência (63%), humildade (61%), flexibilidade (58%), sensibilidade (55%), ousadia (55%), agilidade (52%) e dignidade (50%).

#### 5.4.2 Habilidades percebidas como relevantes para os gestores acadêmicos

O Gráfico 8 mostra as dez habilidades que, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, foram apontadas como sendo as mais relevantes, dentre os

cinquenta atributos disponíveis no primeiro instrumento de pesquisa, para compor o perfil dos gestores acadêmicos.

**Gráfico 8** Listagem das habilidades percebidas como mais relevantes para compor o perfil do gestor



Fonte: Dados da pesquisa

Possuir ou não determinadas habilidades podem constituir-se no diferencial para os gestores. Segundo Robbins (2002, p. 1),

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos executivos está intimamente relacionado com a necessidade das organizações em conseguir funcionários de alto desempenho.

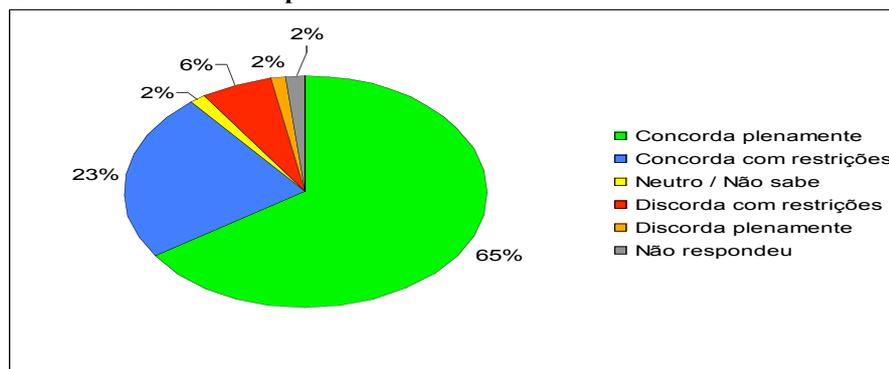
A seguir serão discutidas cada uma das dez habilidades que, de acordo com a percepção dos respondentes, deveriam compor o perfil profissional dos gestores acadêmicos, em razão de sua relevância para o desempenho de sua função.

### **Comunicação**

Segundo o que se pode verificar por intermédio do Gráfico 8, a habilidade de comunicação foi a que mais votos obteve, de acordo com a percepção dos respondentes, para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo tido receptividade por parte de imensa maioria (80%), no primeiro instrumento de pesquisa.

O Gráfico 9, a seguir, mostra a reação dos respondentes sobre a habilidade de saber falar e persuadir, que constava no segundo instrumento de pesquisa.

**Gráfico 9: Saber falar e persuadir**



Fonte: Dados da pesquisa

Para poder se comunicar com eficiência, uma condição ou ferramenta básica que deverá dominar o gestor deverá ser a habilidade de falar e persuadir. Aqui fica constatado que a imensa maioria (88%) tem a percepção de que saber falar e persuadir deve integrar o rol de habilidades do gestor.

Desse percentual, nota-se que uma parcela considerável concordou, mas com restrições (23%). Que restrições poderiam ser apresentadas à habilidade de falar e persuadir? Será possível que se refiram ao fato de que a fala e a persuasão deve ter uma sustentação ética, baseada em valores, tais como o bom e o verdadeiro? Sugere-se uma pesquisa mais aprofundada nessa direção, que seria interessante para tentar chegar ao fundamento dessa questão.

Para Robbins (2002, p. 276), “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.” Ainda segundo esse autor (idem, ibid), o aspecto motivacional da comunicação baseia-se no esclarecimento aos funcionários a respeito do que deve ser feito, na avaliação de seu desempenho e nas ações a serem empreendidas no intuito de melhorá-lo.

Falar bem faz parte da habilidade de comunicar-se. Verificando como foi a aceitação dessa habilidade no primeiro instrumento, constata-se que ela ocupa o primeiro lugar da lista das dez habilidades mais indicadas para compor o perfil do gestor acadêmico, tendo sido indicada pela maioria dos entrevistados (80%).

A comunicação eficaz é uma competência-chave para a liderança gerencial, sendo

[...] talvez uma das mais importantes e menos compreendidas competências gerenciais [...], podendo ser entendida como uma troca de informações, fatos, idéias e significados. O Processo comunicativo pode ser usado para informar, coordenar e motivar as pessoas. [...] Visto que para organizar é indispensável comunicar-se – a fim de estabelecer metas, canalizar energias e identificar e solucionar problemas-, aprender a comunicar-se com eficácia é crucial para incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo. (QUINN, 2003, p. 41-42)

Para Fleury e Fleury (2001), a comunicação compreende a compreensão, o processamento e a transmissão de informações e conhecimentos, de modo a que o entendimento da mensagem seja assegurado aos outros.

Outra constatação sobre a habilidade de comunicar-se, indicada nesta pesquisa para compor o perfil profissional dos gestores de ambiente acadêmico, é que ela também faz

parte do rol das habilidades presentes no perfil dos Administradores, conforme apresentado anteriormente na Tabela 2.

### Negociação

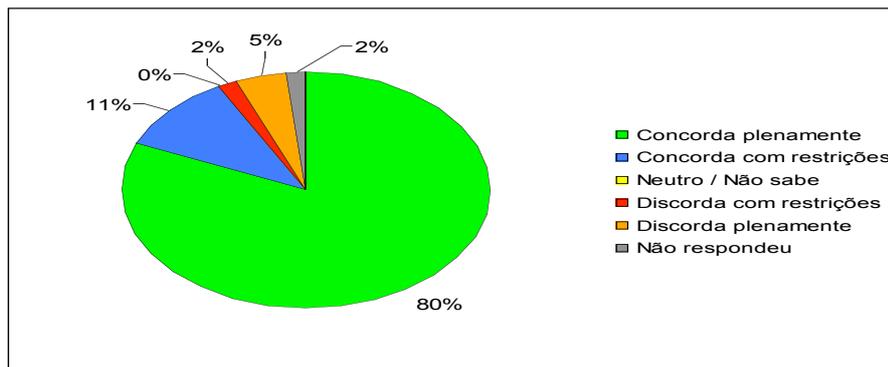
Robbins (2002, p. 386) define negociação “como o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens e serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.”

O Gráfico 8 retrata que a habilidade ‘negociação’ foi indicada por expressiva maioria (73%) dos entrevistados no primeiro instrumento de pesquisa, figurando entre as dez mais indicadas para compor o perfil do gestor acadêmico.

Para negociar é necessário que a pessoa interaja com outras, que estabeleça com elas um canal de conversação, por meio da fala, e também que ouça o que o interlocutor tem a dizer.

O Gráfico 10 mostra o que responderam os participantes no segundo instrumento de pesquisa, diante da proposição feita de que um gestor deveria saber ouvir e calar. Saber ouvir e calar teve a concordância expressiva (91%) dos entrevistados, como pode ser observado. Uma pequena parcela, no entanto (5%), discorda de modo pleno dessa afirmativa, não considerando importante ouvir o que os outros têm a dizer.

**Gráfico 10: Saber ouvir e saber calar**



**Fonte: Dados da pesquisa**

Neste gráfico ficou estampado que o membro da equipe é considerado importante, e que se dá valor ao que esse componente do grupo tem a dizer, pois quase a totalidade (91%) dos funcionários concordou em que o gestor deve saber ouvir e calar. Essa informação vai ao encontro daquilo que diz Prahalad (1996), quando preconiza que a nova liderança deve evitar a tentação de ser um Deus, ou seja, de achar que é onipresente, ou onipotente, que sabe de tudo, mais e acima do que todos, e isso deve ser alcançado por meio do sábio balanceamento da autoconfiança com a humildade.

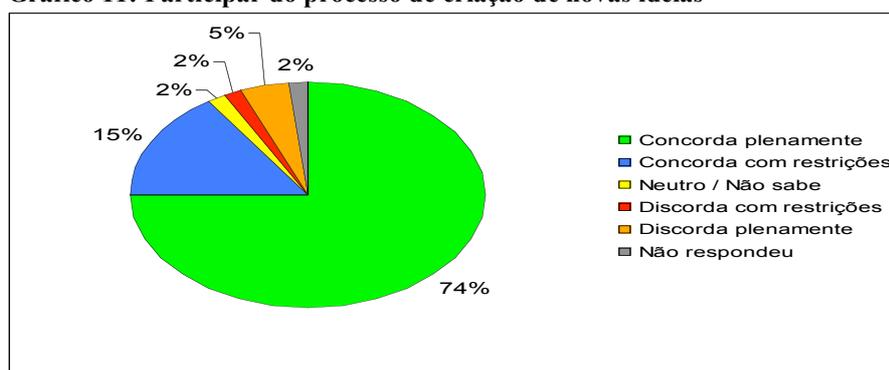
Como pode ser visto no Gráfico 10, um moderado percentual dos entrevistados (11%) externou sua opinião em termos de que o gestor deveria saber ouvir e saber calar, sim, mas com restrições. Seriam essas restrições uma alusão ao fato de, que em determinadas situações, os gestores não devam ouvir seus colaboradores? Ou talvez que, em certos momentos, o gestores não devam se calar, mantendo sua fala, incondicionalmente? É possível que possam ser lançadas luzes sobre tais questionamentos por meio outras pesquisas.

## Criatividade

O Gráfico 8 demonstra que a ‘criatividade’ aparece entre as dez habilidades mais indicadas para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo tido apontada por uma grande maioria dos respondentes (72%), no primeiro instrumento de pesquisa.

O Gráfico 11 mostra o posicionamento dos entrevistados no segundo instrumento de pesquisa, diante da proposição de que os gestores devem participar do processo de criação de novas idéias.

**Gráfico 11: Participar do processo de criação de novas idéias**



Fonte: Dados da pesquisa

A análise do Gráfico 11 revela que a grande maioria dos funcionários (89%) ‘concorda’ ou ‘concorda com restrições’, e que uma pequena minoria (7%) discorda, plenamente ou com restrições. O que evidencia que o gestor deve colaborar com o processo de criação.

Segundo Daólio (2004, p. 85), “criatividade é descobrir novas soluções para problemas antigos. Um profissional criativo costuma ser irrequieto, (...) pensa e faz diferentemente, propõe e testa alternativas de solução, age contra idéias pré-concebidas.”

Considerando a cultura organizacional da instituição, pode-se afirmar que o percentual de entrevistados que concordou que o gestor deve participar do processo de criação de novas idéias mas, entretanto, com restrições (15%), provavelmente levou em consideração que o gestor, ao mesmo tempo em que deve dar importância à criatividade, não pode perder de vista a gestão empresarial propriamente dita, ou seja, não pode esquecer de zelar pelo bom funcionamento da engrenagem administrativa, de fazer funcionar a organização, visando atingir os resultados colimados. Criatividade e inovação, sim, mas com o olhar na realidade existente.

Segundo Quinn (2003, p. 343), “as habilidades criativas permitem aos indivíduos associar conceitos até então independentes e a conceber novas maneiras de pensar”.

As novas idéias poderão ser o ponto de partida para a criação de novos produtos e serviços, para a reformulação dos já existentes, para uma nova abordagem ou uma maneira diferente de realizar, oferecer e prestar um serviço. A inovação é uma consequência do pensar novo, do pensar diferente. Para que um gestor possa participar com aproveitamento desse processo de criação, é necessário que ele possua uma boa dose de criatividade em seu rol de habilidades.

Este resultado vai ao encontro da resposta dos entrevistados no primeiro instrumento de pesquisa, pois a criatividade foi indicada por um elevado percentual de entrevistados (72%) para compor a lista das habilidades mais importantes para compor o perfil do gestor acadêmico (Gráfico 9).

Outra constatação sobre a criatividade, indicada nesta pesquisa para compor o perfil profissional dos gestores de ambiente acadêmico, é que ela também faz parte do rol das habilidades presentes no perfil dos Administradores, conforme apresentado anteriormente na Tabela 2.

## Lógica

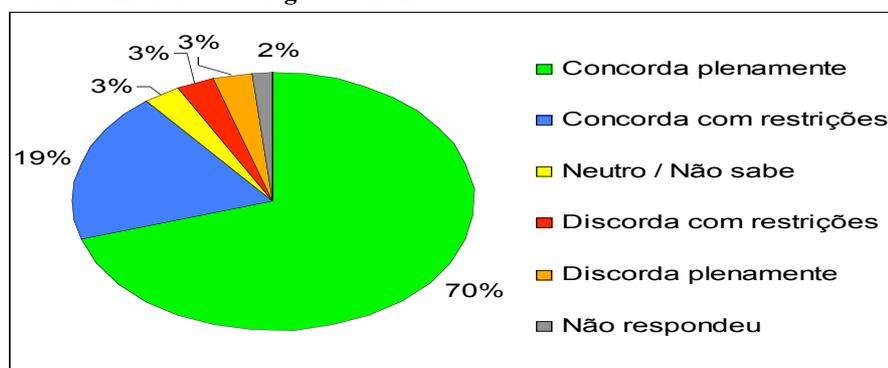
Teixeira et al (2004) classificam as habilidades pessoais em três categorias: as puramente técnicas, como as ligadas às áreas contábeis, as cognitivas, que engloba o raciocínio lógico; e as que traduzem inteligência emocional, como as que envolvem o trabalho com outras pessoas.

O raciocínio lógico, crítico e analítico capaz de possibilitar a compreensão e o manuseio de formulações matemáticas presentes nas ações administrativas e de controle fazem parte das habilidades previstas para compor a formação dos Administradores, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, do Conselho Nacional de Educação.

O Gráfico 8 demonstra que a lógica figura entre as dez habilidades mais indicadas para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo sido percebida como significativamente relevante por uma grande maioria dos respondentes (67%), no primeiro instrumento de pesquisa.

A percepção da importância de se possuir a lógica como umas das habilidades relevantes foi ratificada pelas respostas dadas no segundo instrumento de pesquisa, quando os entrevistados foram questionados a respeito do tipo de visão que deveriam possuir os gestores acadêmicos. Nessa oportunidade então, num expressivo percentual (89%), houve a concordância de que os gestores devem ser dotados de visão lógica e analítica, conforme mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12: Ter visão lógica e analítica



Fonte: Dados da pesquisa

A combinação das visões, a intuitiva, conforme se vê no Gráfico 15, com a visão lógica, sinaliza um entendimento de que há uma valorização de pontos de vista que extrapolam as fronteiras das habilidades pessoais referente ao plano cognitivo, associada ao puro raciocínio lógico.

O percentual dos entrevistados que possuem a percepção da importância da lógica, mas apresentam algumas restrições, podem estar refletindo a cultura organizacional reinante na instituição pesquisada de que é necessário estar atento, também, a outros fatores diferenciados dos estritamente lógicos, como indicadores das ações que devam ser tomadas. Esses ponteiros se situam num ambiente que extrapola o círculo estrito da lógica.

## Convivência

O Gráfico 8 demonstra que a boa ‘convivência’ consta entre as dez habilidades mais indicadas para compor o perfil dos gestores acadêmicos, no primeiro instrumento de pesquisa, tendo sido percebida como relevante por uma expressiva maioria dos respondentes (63%).

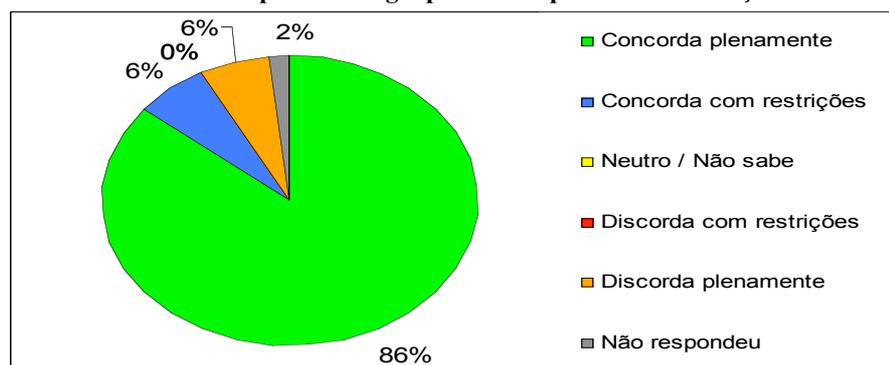
A habilidade de manter uma boa convivência contribuirá para a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Sobre a importância das habilidades, afirma Robbins (2002, p. 1) que “ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas”.

Segundo Mayo (2003, p. 10), “o ambiente afeta o nível de sua motivação [das pessoas contratadas], o comprometimento e a lealdade, podendo encorajar ou inibir o uso total de suas habilidades”.

O posicionamento dos entrevistados foi coerente no segundo instrumento de pesquisa, no momento em que quase a totalidade dos respondentes (92%) concordou em que deve fazer parte das habilidades do gestor o tratar as pessoas do grupo com respeito, polidez e consideração, a fim de que as relações sejam amistosas e duradouras, conforme se verifica no Gráfico 13.

**Gráfico 13: Tratar as pessoas do grupo com respeito e consideração**



Fonte: Dados da pesquisa

As pessoas que pertencem ao grupo sobre o qual o gestor exerce sua função devem por ele ser vistas sob uma ótica puramente administrativa –como uma peça de uma máquina, ou um recurso, dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes –ou, sob um olhar mais humanístico, ou seja, como seres humanos possuidores de características individuais, personalidades próprias, valores pessoais e motivações?

Admite-se que no ambiente corporativo as pessoas não sejam todas tratadas da mesma maneira. Já pregava Aristóteles que uma das premissas para se atingir a igualdade seria tratar as pessoas desigualmente na medida de suas desigualdades.

Segundo Golfman, citado por Chanlat (1993), o modo por meio do qual as pessoas se comunicam acaba por estabelecer uma espécie de ritualização, e esta se desenvolve na convivência cotidiana que se estabelece entre as pessoas. Tais relações cotidianas somente serão sustentáveis se baseadas em pilares universais, tais como o respeito, a polidez no trato e a cortesia.

Para Habermas (1999), a ética estará presente no discurso estabelecido entre as pessoas quando estiver apoiada em dois pilares: a justiça e a solidariedade.

Herzberg (1975), em seus estudos sobre os fatores de motivação, identificou o que chamou de KITA (*Kick in the Ass*, ou chute no traseiro) positivo e negativo, como sendo a forma mais direta e simplificada para motivar uma pessoa a fazer alguma coisa. Para esse autor, enquanto o KITA positivo pode ser exemplificado por incentivos, o KITA negativo está associado a fatores de desmotivação, os quais se relacionam, principalmente, com a supervisão e o ambiente de trabalho.

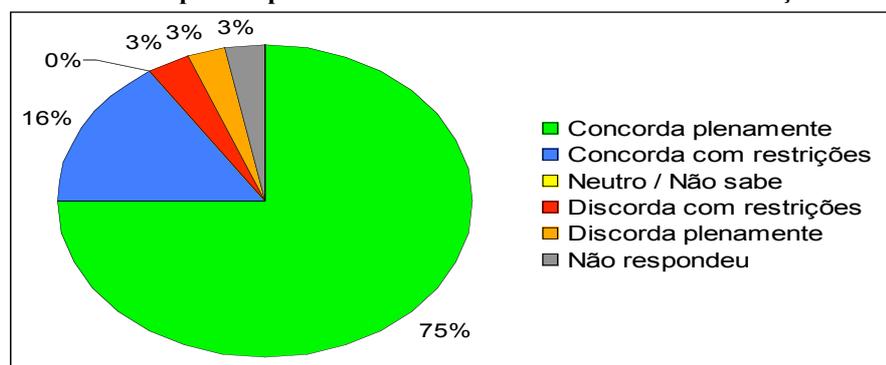
Saber construir e manter uma boa convivência é uma habilidade que pode ser entendida, também, como presente no perfil dos Administradores, na medida em que no rol das habilidades desses profissionais consta a valorização dos relacionamentos interpessoais (Tabela 2).

### **Flexibilidade**

O Gráfico 8 demonstra que a flexibilidade teve sua relevância percebida por mais da metade dos respondentes (58%) como sendo uma das habilidades que deve integrar o perfil dos gestores acadêmicos.

No Gráfico 14 pode-se constatar que, diante do segundo instrumento de pesquisa, os entrevistados ratificaram, indiretamente, a sua forte percepção sobre a relevância desse atributo pelo posicionamento que adotaram diante da proposição de que o gestor deveria respeitar opiniões e demonstrar sensibilidade às diferenças culturais. Essa concordância chegou quase à totalidade (91%) dos entrevistados. Entende-se que um indivíduo que respeita opiniões e diferenças culturais, ou seja, maneiras de pensar e de agir que diferem das suas, seja possuidor de flexibilidade suficiente que permita essa postura.

**Gráfico 14: Respeitar opiniões e demonstrar sensibilidade às diferenças culturais**



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Daólio (2004, p. 89), “um profissional flexível cede diante de argumentos mais fortes, (...) adapta abordagens conforme a situação, muda completamente sua estratégia, age com perspicácia, sagacidade, rapidez de raciocínio”.

Comparando-se este resultado com a pesquisa que levantou as habilidades presentes no perfil dos Administradores, nota-se que naquele trabalho também foi ressaltada a flexibilidade, na medida em que foi apontado que o Administrador deve ser capaz de se adaptar às transformações (Tabela 2) e ter uma atitude de abertura às mudanças (Tabela 3).

### **Sensibilidade**

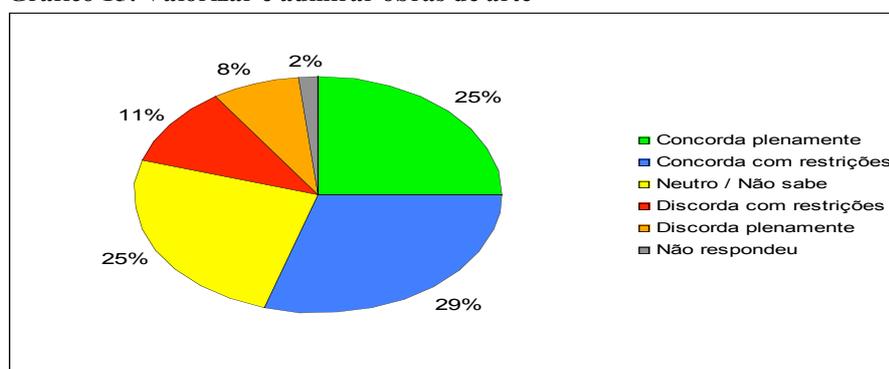
Segundo Daólio (2004, p. 98), o profissional dotado de sensibilidade é aquele que “(...) tem empatia, ouve e compreende os problemas dos outros, percebe emoções e significados embutidos nas palavras e na linguagem corporal, lê nas entrelinhas, entende os motivos subjacentes dos comportamentos”.

O Gráfico 8 demonstra que os entrevistados também deram destaque à ‘sensibilidade’ para compor o perfil dos gestores acadêmicos, no primeiro instrumento de pesquisa, tendo sido ressaltada por mais da metade dos entrevistados (55%) para figurar na lista das dez habilidades mais indicadas.

Conforme pode ser verificado no Gráfico 15, de modo pleno ou parcial, mais da metade dos entrevistados (54%) concordam, em opinião manifestada no segundo instrumento de pesquisa, em que os gestores devem valorizar e admirar as obras de arte, em suas várias manifestações: pintura, escultura, dança e música. Essa percepção vai ao encontro da opinião de Delors (1998), quando esse autor afirma que para o Século XXI as lideranças deverão apurar e valorizar o sentido estético.

Todavia, não se pode perder de vista que um percentual considerável (46%) representa o somatório dos que ou se mostraram neutros sobre o assunto, ou não opinaram, ou até mesmo discordaram desse ponto de vista. Esses, que demonstraram não perceber a sensibilidade como sendo relevante, muito provavelmente pertencem a um grupo possuidor de postura caracterizadamente mais conservadora com relação ao perfil profissional que deve possuir um gestor.

**Gráfico 15: Valorizar e admirar obras de arte**

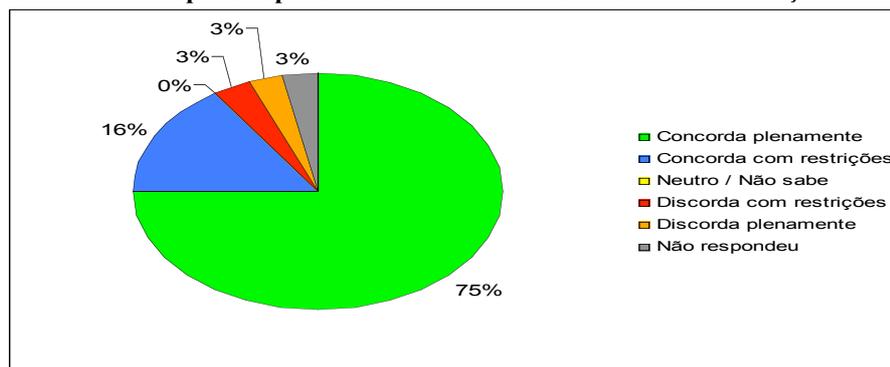


**Fonte: Dados da pesquisa**

Para que um ser humano tenha condições de admirar obras de arte, ele deve dispor de certas ferramentas. Uma destas ferramentas é a sensibilidade, pois sem essa característica não se consegue admirar a capacidade criadora, o gênio, a linguagem e a mensagem do artista. Os que admiram a arte conseguem perceber as sensações ou sentimentos existentes nas telas de pintura, nas esculturas, na poesia, na música, na dança, ou no teatro. A partir dessa capacidade de entendimento, as pessoas podem trabalhar melhor a habilidade de expressar ou transmitir sentimentos.

O Gráfico 16 permite outra perspectiva sobre a relevância da sensibilidade como habilidade.

**Gráfico 16: Respeitar opiniões e demonstrar sensibilidade às diferenças culturais**



**Fonte: Dados da pesquisa**

Mostra o Gráfico 16 que quase a totalidade dos participantes (91%), no segundo instrumento de pesquisa, concordou que os gestores devem respeitar as opiniões dos outros e demonstrar sensibilidade face às diferenças culturais.

A pessoa que possui em seu rol de atitudes a sensibilidade poderá ter melhores condições de compreender a diversidade cultural que permeia o ambiente corporativo nos dias de hoje, principalmente em decorrência da expansão dos mercados como efeito da globalização, com conseqüente ampliação da diversificação de negócios, de tipos de clientes e de área de atuação das empresas.

Ninguém está livre de atravessar problemas de ordem pessoal. É necessário que o gestor tenha sensibilidade para perceber esse momento pelo qual pode estar passando um membro de sua equipe. Segundo Mayo (2003, p. 121), “às vezes, os problemas pessoais, não-relacionados ao trabalho, podem pesar sobre as pessoas e afetar o comprometimento. Geralmente, essas são situações temporárias que demandam sensibilidade por parte da administração”.

Comparando-se a percepção dos entrevistados sobre o atributo sensibilidade com a pesquisa que levantou o perfil dos Administradores (Tabela 2), verifica-se que naquele trabalho não consta o atributo sensibilidade como sendo parte do perfil desse profissional.

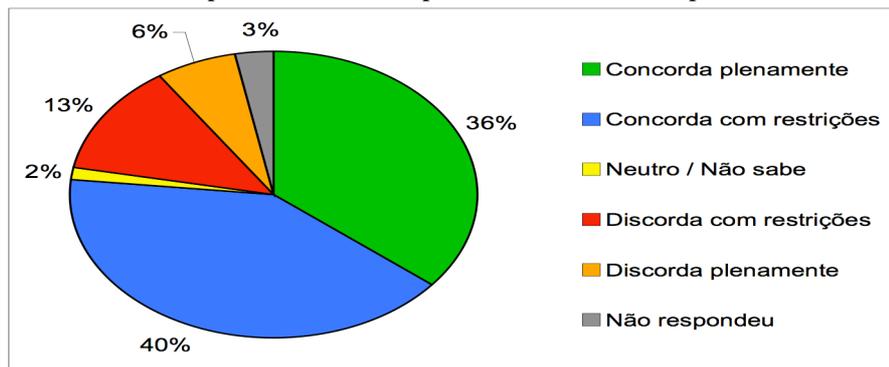
### **Agilidade**

O mercado hoje se encontra numa era de extrema competitividade, como explica Dutra et al (2001), e isto requer que os gestores das empresas tomem decisões com agilidade.

O Gráfico 8 demonstra que a agilidade consta entre as dez habilidades percebidas pelos entrevistados como relevante para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo sido percebida como um atributo relevante por mais da metade dos entrevistados (52%), no primeiro instrumento de pesquisa.

No segundo instrumento de pesquisa, uma grande maioria dos respondentes (76%) concordou que os gestores deveriam ser rápidos e instantâneos para tomar decisões importantes, conforme mostra o Gráfico 17.

**Gráfico 17: Ser rápido e instantâneo para tomar decisões importantes**



Fonte: Dados da pesquisa

Cabe ressaltar, no entanto, que mais da metade dos que concordaram com essa rapidez na tomada de decisões o fizeram, todavia, com restrições. A rapidez é um fator positivo, desde que não comprometa a segurança. Ser rápido o bastante, mas cauteloso o suficiente. Pode ter sido a sinalização feita por este grupo (42%) que concordou com restrições. Outro trabalho de pesquisa pode dar continuidade a este estudo.

### Intuição

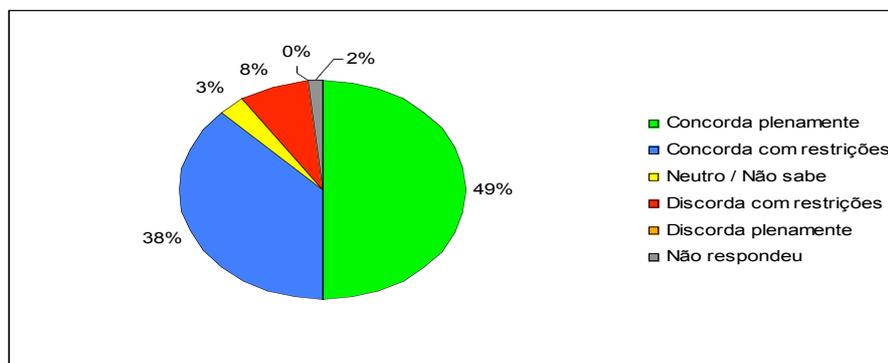
Segundo Mintzberg (1994), no ambiente organizacional, o pensamento estratégico pode ser resumido no poder de síntese de uma visão, que envolve uma perspectiva integrada da empresa e requer, do gestor, duas habilidades: criatividade e intuição.

A visão intuitiva é um atributo que pode fazer parte do perfil não só do gestor, mas de qualquer membro de sua equipe. Com efeito, segundo Delors (1998, p. 90), “a intuição, o jeito, a capacidade de julgar, a capacidade de manter unida uma equipe não são de fato qualidades, necessariamente, reservadas às pessoas com altos estudos”.

O Gráfico 8, referente ao primeiro instrumento de pesquisa, demonstra que a intuição é uma das dez habilidades percebidas pelos entrevistados como as mais relevantes para compor o perfil dos gestores acadêmicos. Ressalte-se, todavia, que o percentual dos entrevistados que apontou essa habilidade como importante foi nitidamente menor do que os relativos às habilidades anteriormente citadas (36%).

Já no segundo instrumento de pesquisa, segundo o que consta no Gráfico 18, verifica-se que uma larga parcela dos entrevistados (87%) concordou que este deve ser um traço indicado para compor o perfil do gestor.

**Gráfico 18: Ter visão intuitiva**



Fonte: Dados da pesquisa

Cabe fazer uma referência ao fato de quase a metade dos que concordaram que o gestor deve ter uma visão intuitiva o fizeram, todavia, com restrições. Quais seriam as restrições às quais esse grupo se referiu? Em outras palavras: em quais casos ou situações deveria o gestor excluir a intuição como inspiradora de sua visão sobre uma situação ou questão?

### Competitividade

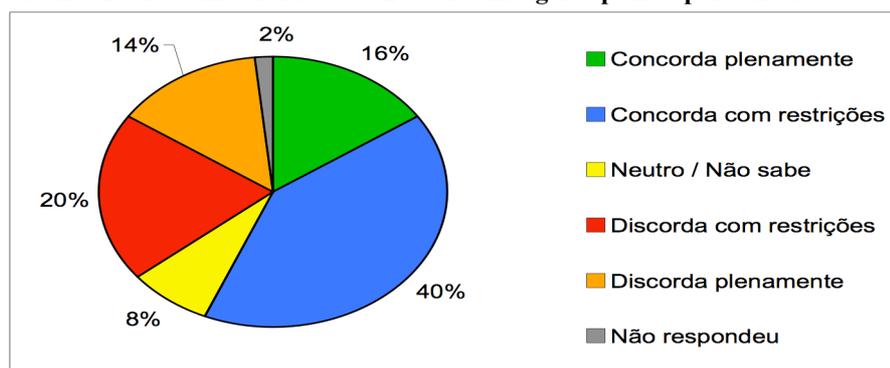
A habilidade de ser competitivo é extremamente necessária para permitir que os gestores atuem com sucesso no ambiente das organizações, o qual vive uma era marcada pela competitividade acentuada.

O Gráfico 8 demonstra que a competitividade consta entre as dez habilidades percebidas pelos entrevistados como relevantes para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo sido apontada por um percentual de 31% dos respondentes, no primeiro instrumento de pesquisa.

A competitividade é uma disputa acirrada entre as empresas, por meio de seus produtos e serviços, com o objetivo de vencer no mercado.

No segundo instrumento de pesquisa, diante da frase de que o gestor deveria possuir uma atitude de vencedor e instigar a paixão por vencer, nota-se, conforme mostra o Gráfico 19, uma percepção diferente a respeito da competitividade.

**Gráfico 19: Possuir atitude de vencedor e instigar a paixão por vencer**



Fonte: Dados da pesquisa

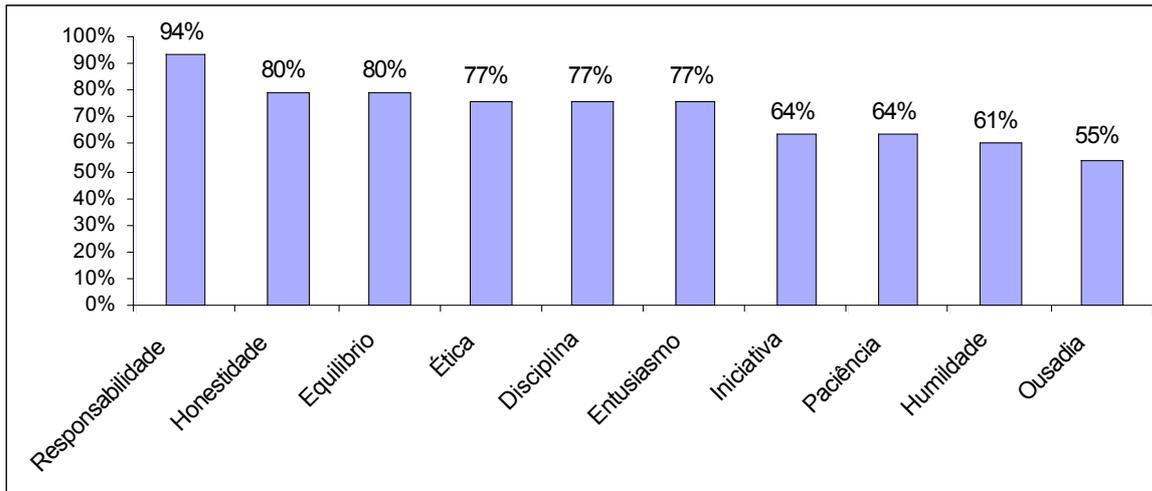
Ser competitivo é ser detentor de bons índices, que podem ter seus indicadores baseados, por exemplo, em bons padrões de qualidade. A competitividade precisa ser buscada por meio da adição de características que, em última análise, podem ser traduzidas como vantagens que são agregadas aos produtos ou aos serviços das empresas, de modo a que possam ocupar uma posição favorável em termos de comparação com relação à concorrência.

Sobre essa era de disputas mais acirradas no mercado corporativo, afirma Resende (2000, p. 9) que “o crescente aumento da competitividade nos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem as competências que elas negligenciaram em tempos anteriores”.

#### 5.4.3 Atitudes percebidas como relevantes para os gestores acadêmicos

O Gráfico 20, a seguir, mostra as dez atitudes percebidas pelos entrevistados como sendo as mais relevantes para compor o perfil profissional dos gestores acadêmicos, diante do primeiro instrumento de pesquisa.

**Gráfico 20: Listagem das atitudes percebidas como mais relevantes para compor o perfil do gestor**



Fonte: Dados da pesquisa

### **Responsabilidade**

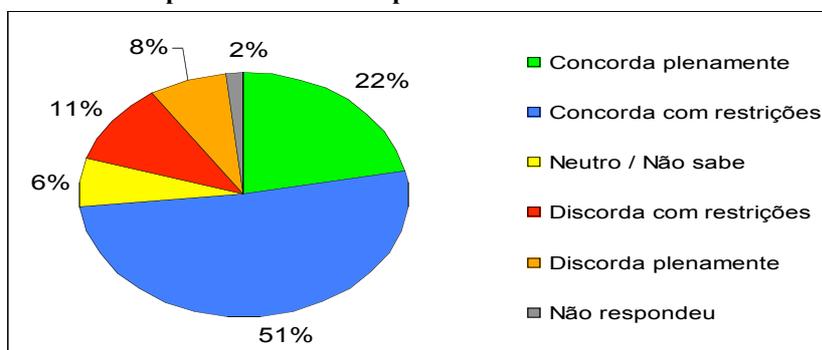
A atitude responsável foi percebida pelos entrevistados como sendo a mais relevante para compor o perfil dos gestores acadêmicos, tendo sido indicada por quase a totalidade dos entrevistados (94%) no primeiro instrumento de pesquisa, conforme se verifica no Gráfico 20.

Herzberg (1975) citou a responsabilidade, em seu artigo datado de 1966, “*One More Time – How do You Motivate Employees?*” (ou Uma vez mais – Como você motiva os funcionários?), como sendo um dos fatores de maior relevância para a motivação, sendo capaz de contribuir para a satisfação positiva no trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), ser responsável é assumir os riscos e conseqüências de suas ações, incluindo a obtenção do reconhecimento, em virtude da ação realizada.

O Gráfico 21 mostra que mais de dois terços dos entrevistados (73%) concordou que os gestores deveriam cumprir as metas da empresa acima de tudo. O cumprimento de da meta, acima dos interesses pessoais e de eventuais dificuldades traduz uma atitude responsável.

**Gráfico 21: Cumprir as metas da empresa acima de tudo**



Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta do mesmo gráfico o significativo percentual (51%) dos que, apesar de terem concordado, o fizeram com restrições. Seriam essas restrições de origem ética,

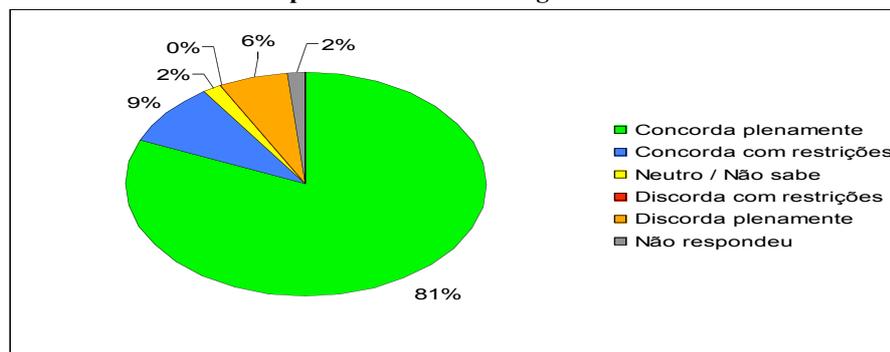
dando a entender que a meta a ser atingida estaria acima de (quase) tudo, mas a ética estaria acima das metas? Outro estudo poderia aprofundar essa discussão.

### Honestidade

O Gráfico 20 aponta que outra atitude percebida como das mais relevantes para compor o perfil dos gestores acadêmicos foi a honestidade, com expressivo percentual de indicações (80%) no primeiro instrumento de pesquisa.

O Gráfico 22 faz referência ao fato de que o gestor deve demonstrar profunda ética nos negócios, outra atitude que os entrevistados perceberam como relevante, no segundo instrumento de pesquisa, pela maciça concordância (90%). Um comportamento profundamente ético nos negócios traduz uma atitude pautada pela honestidade.

**Gráfico 22: Demonstrar profunda ética nos negócios**



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se as atitudes presentes no perfil dos Administradores (Tabela 3), nota-se que no perfil desse profissional encontra-se presente o atributo transparência. Ser transparente é uma das facetas da pessoa honesta, que não esconde, não suprime, não engana e não mente.

### Equilíbrio

O Gráfico 20 mostra que, no primeiro instrumento de pesquisa, um significativo percentual (80%) percebeu como relevante para compor o perfil dos gestores acadêmicos a atitude de equilíbrio.

A atitude equilibrada por parte do gestor cria um ambiente de harmonia, exatamente oposto ao ambiente de conflito.

Segundo Quinn (2003), os conflitos entre as pessoas desenvolvem-se em conseqüência de diferenças individuais, ou em virtude de mal-entendidos ou erros de comunicação, e podem evoluir em quatro estágios, desde a fase inicial, na qual ainda se encontra em estado latente, passando pela fase da tomada de consciência de sua existência, depois pelo estágio da ação e, por fim, para o desfecho ou resultado.

Ainda de acordo com Quinn (2003, p. 94)

A maioria das pessoas, na nossa sociedade, considera prejudiciais os conflitos entre indivíduos ou grupos. Em situações relacionadas ao trabalho ou não, costumamos nos empenhar em evitá-los, por acreditarmos que eles criarão sentimentos desagradáveis entre as pessoas – que por sua vez, criarão uma atmosfera negativa para o trabalho ou diversão. Com efeito, cada tipo de atrito pode ter conseqüências positivas ou negativas. Normalmente vem-nos à mente o conflito de

relacionamento, que de fato tende a produzir maus resultados; o conflito de tarefas, todavia, pode até acarretar decisões efetivas. O segredo é os membros do grupo reconhecerem a diferença entre os dois.

A atitude equilibrada do gestor é fundamental para que ele possa proporcionar um ambiente no qual não seja estimulado o conflito de relacionamento, mas sim o de tarefas.

A percepção da importância dada pelos entrevistados à atitude de equilíbrio pode também ser visualizada no Gráfico 13, quando se posicionaram diante da assertiva de que os gestores deveriam tratar as pessoas do grupo com respeito e consideração. Uma pessoa desequilibrada não consegue agir dessa forma, ao ferir as suscetibilidades dos que trabalham ao seu redor.

Sobre o conflito nas organizações, Robbins (2002, p. 393) afirma que ele

(...) pode ser tanto destrutivo quanto construtivo para o funcionamento de um grupo ou unidade. (...) Os níveis de conflito podem ser muito altos ou muito baixos. Ambos os extremos prejudicam o desempenho. O nível ótimo seria aquele em que houvesse conflito suficiente para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões fossem liberadas e iniciasse o processo de mudanças, mas fosse insuficiente para ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades.

Ao gestor cabe encontrar o ponto de equilíbrio nas relações interpessoais, para que haja harmonia no ambiente de trabalho sem, contudo, que ocorra a estagnação.

## **Ética**

Segundo Robbins (2002, p. 140),

Um indivíduo pode utilizar três critérios diferentes para fazer uma escolha com ética. O primeiro é o critério utilitarista, no qual as decisões são tomadas apenas em função de seus resultados ou conveniências. Esta tende a ser a visão dominante no mundo dos negócios. Ela é coerente com objetivos como eficiência, produtividade e alta lucratividade. (...)

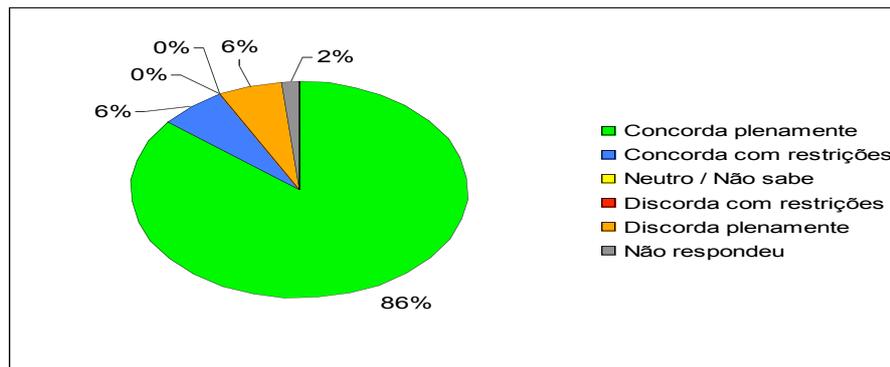
O outro critério ético tem seu foco nos direitos. Ela leva os indivíduos a tomar decisões coerentes com os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, de acordo com o que prescreve documentos como a Constituição do país. (...)

O terceiro critério é o da justiça. Isso exige que os indivíduos estabeleçam e apoiem regras justas e imparciais, de maneira que exista uma distribuição equitativa de custos e benefícios.

O Gráfico 20 mostra que a atitude ‘ética’ foi apontada como relevante para constar entre as dez mais importantes atitudes que devem fazer parte do perfil do gestor acadêmico, tendo sido apontada por grande parte dos respondentes (77%), no primeiro instrumento de pesquisa.

O Gráfico 23 retrata como foi recepcionada pelos entrevistados a ética, como atitude, no segundo instrumento de pesquisa.

**Gráfico 23: Ser ético acima de tudo**



Fonte: Dados da pesquisa

Fica evidenciado pelo Gráfico 23 o grande percentual (92%) que concorda que os gestores devem, acima de tudo, pautar a sua conduta pela ética. Esta posição, que não deixa margem à dúvida, vem sinalizar que eles necessitam cultivar em seus juízos a qualidade de fazer apreciações referentes à conduta humana. Essa conduta é baseada em princípios, e leva em consideração os meios utilizados para se atingir os fins, e se eles são ou não capazes de justificarem esses fins.

A forte percepção da ética como relevante faz entrever, como consequência, que os gestores devem estar aptos a realizar juízos de valor sobre fatos e circunstâncias, bem como apreciações referentes à conduta humana, sendo capazes de interpretá-la qualitativamente do ponto de vista do bem e do mal.

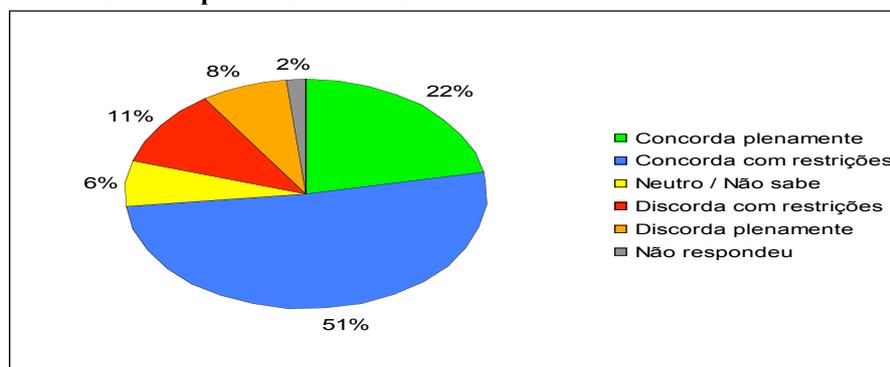
Há concordância entre o resultado deste estudo, com relação ao perfil dos gestores acadêmicos, e as conclusões a respeito das atitudes dos Administradores, pois a ética também foi listada como integrante do perfil desses profissionais, conforme pode ser visto na Tabela 3.

### **Disciplina**

No primeiro instrumento de pesquisa, um grande percentual (77%) indicou a atitude disciplina como relevante para compor o perfil do gestor acadêmico, conforme se verifica no Gráfico 20.

O Gráfico 24 revela a percepção dos entrevistados no segundo instrumento de pesquisa, quanto à assertiva de que o gestor deve cumprir as metas da empresa acima de tudo.

**Gráfico 24: Cumprir as metas acima de tudo**



Fonte: Dados da pesquisa

Para cumprir as metas acima de tudo o gestor deverá pautar sua conduta com outras habilidades e atitudes, mas com certeza não lhe poderá faltar uma boa dose de disciplina.

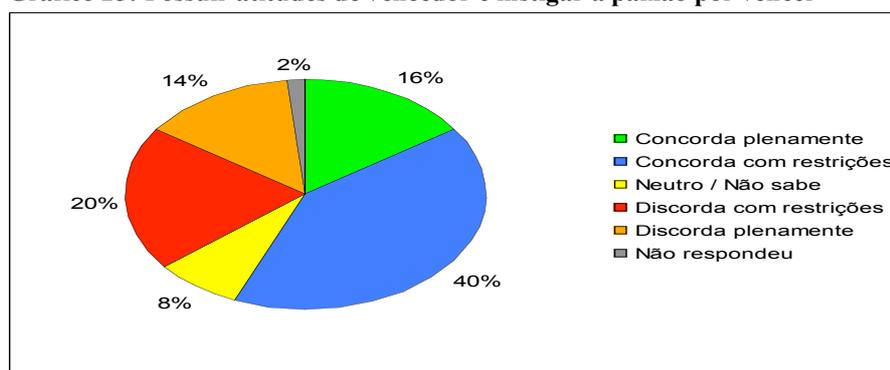
Vê-se que uma considerável maioria concordou que o gestor, acima de tudo, deve cumprir as metas (73%). Merece destaque o fato de que embutido nesse percentual há uma parcela considerável (51%) que concordou, mas, todavia, com restrições. Que tipo de restrições seriam essas, capazes de retirar das metas a prerrogativa de estar acima de tudo? É possível que essas restrições à consecução das metas, dos fins, refiram-se a determinados princípios norteadores, de ordem ética, aos quais estariam associadas as noções de responsabilidade. Esses princípios poderiam estar, na opinião desses, pairando acima das metas, de modo a que os fins não devam justificar os meios? É possível que sim, mas fica a sugestão sobre este ponto, no sentido de que uma elucidação pode ser buscada a partir de outra pesquisa.

### Entusiasmo

Conforme se verifica no Gráfico 20, referente ao primeiro instrumento de pesquisa, a atitude de entusiasmo foi percebida pelos entrevistados como relevante para compor o perfil do gestor acadêmico (77%).

O Gráfico 25 mostra o posicionamento dos entrevistados no segundo instrumento de pesquisa, diante da proposição feita de que um gestor deve possuir atitudes de vencedor e instigar a paixão por vencer.

**Gráfico 25: Possuir atitudes de vencedor e instigar a paixão por vencer**



Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que mais da metade dos entrevistados concordou com essa afirmativa (56%).

Para que um gestor acadêmico possa agir com atitude de vencedor, e instigar a paixão por vencer, seria necessário que ele possuísse significativas doses de entusiasmo.

De acordo com o pensamento de Garfield (1986 citado por QUINN, 2003), o desempenho individual máximo não é fruto de um talento inato, ou de um conjunto de comportamentos, mas de um padrão genérico de atributos, pelos quais o sujeito é orientado para resultados, em consequência da existência de um senso de missão pessoal emprestado às tarefas que executam, as quais consideram importantes, principalmente se somadas a certas doses de desafios.

Segundo Maslow (1975) e sua teoria, o que leva um indivíduo a buscar resultados são as necessidades: fisiológicas (ligadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie, tais como saúde, alimentação, sono, repouso e abrigo); de segurança (busca de proteção contra a ameaça ou a privação, o perigo e a coerção); sociais (aceitação por parte dos colegas, amizade, afeto e cordialidade); de estima (auto-apreciação e a autoconfiança,

englobando aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração); e de auto-realização (desenvolvimento do próprio potencial e desenvolvimento contínuo). Para esse autor, as necessidades são dispostas hierarquicamente em dois grupos, as de ordem inferior e as de ordem superior. As necessidades de ordem inferior, como a segurança física, deixam de funcionar como motivadoras na medida em que são satisfeitas, ao passo que as necessidades de ordem superior, como por exemplo, a auto-realização, possuem contornos de insaciabilidade, e quanto mais atingidos os resultados que a satisfazem, mais importantes elas se tornam, e maior o desejo de obtê-las.

O gestor que possui atitude de vencedor e empresta um caráter de missão pessoal às tarefas que executa, e que está sempre em busca de novos resultados, associados a sua auto-realização, com o intuito de satisfazer necessidades de ordem superior, são aqueles nos quais podem ser percebidas atitudes caracterizadas pelo entusiasmo.

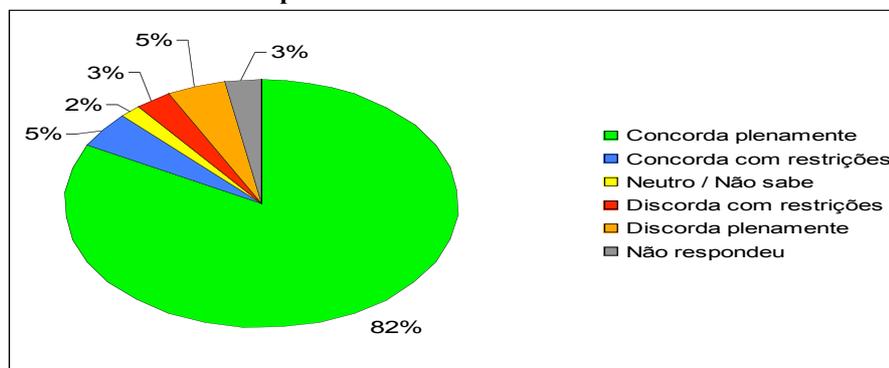
### Iniciativa

Sobre a iniciativa, Daólio (2004, p. 92) afirma que um profissional que possui esse tipo de atitude

[...] não só aproveita oportunidades presentes e age com rapidez em situações críticas, como também age projetivamente e/ou preventivamente, a médio ou longo prazo, para preparar mudanças futuras ou evitar a ocorrência de problemas potencialmente prejudiciais.

O Gráfico 26 mostra a percepção dos entrevistados no segundo instrumento de pesquisa, quando chamados a se manifestar sobre ter atitude proativa frente às dificuldades do dia-a-dia.

**Gráfico 26: Ter atitude proativa frente às dificuldades do dia-a-dia**



Fonte: Dados da pesquisa

A proatividade, como antecipação dos problemas e de suas soluções, é uma ampliação do conceito de iniciativa, extrapolando seus limites. Para Daólio (2004), os excelentes são diferenciados dos medianos pela iniciativa, que os habilitaria a se antecipar a problemas ou à prática de ações de maneira proativa nas situações emergenciais.

Assim, agir de maneira proativa subentende agir com elevada dose de iniciativa. O Gráfico 26 mostra que 82% dos respondentes acreditam que os gestores devem agir de forma proativa.

Ao fazer-se uma verificação no primeiro instrumento de pesquisa sobre como foi a percepção dos entrevistados a respeito da atitude 'iniciativa', verifica-se a coerência das respostas, na medida em que a iniciativa foi indicada, por mais da metade dos respondentes (64%), como uma das dez atitudes mais importantes que eles consideram como relevantes

para fazer parte do perfil profissional do gestor acadêmico, conforme se verifica no Gráfico 20.

A iniciativa tem estreita relação com a criatividade, uma das habilidades percebidas como relevantes pelos entrevistados, conforme pode ser visto no Gráfico 11. Segundo Delors (1998, p. 95) “a diversidade das personalidades, a autonomia e o espírito de iniciativa, até mesmo o gosto pela provocação, são os suportes da criatividade e da inovação”.

### **Paciência**

No primeiro instrumento de pesquisa os entrevistados demonstraram ter percebido o atributo paciência como sendo relevante para entrar na composição do perfil profissional do gestor acadêmico. De fato, um expressivo número de respondentes (64%) indicou que o gestor deve possuir uma atitude marcada pela paciência, conforme se verifica no Gráfico 20.

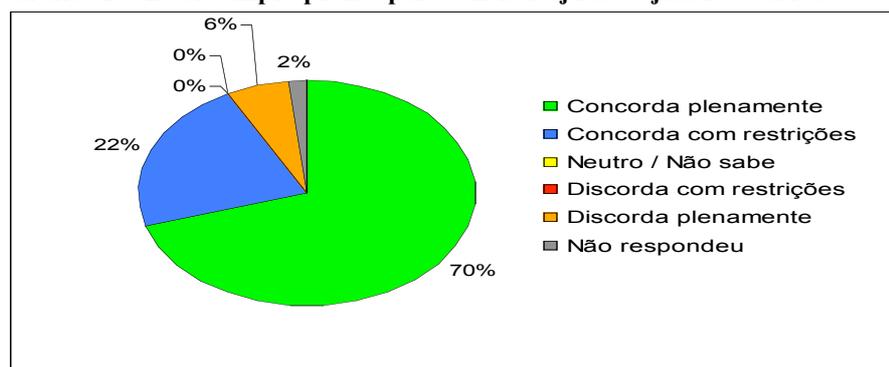
No segundo instrumento de pesquisa os entrevistados (91%) concordaram em que o gestor deveria saber ouvir e calar. O atributo paciência está indiretamente associado a este tipo de atitude, considerando que uma pessoa impaciente não saberia ouvir, e tampouco calar para ouvir o que o outro tem a dizer.

### **Humildade**

A humildade foi ressaltada no primeiro instrumento de pesquisa como importante no perfil dos gestores acadêmicos (61%), de acordo com o que se verifica no Gráfico 16.

O Gráfico 27 mostra o posicionamento dos entrevistados no segundo instrumento de pesquisa, quanto à questão de estar sempre pronto para solicitar ajuda e ajudar os outros no ambiente de trabalho. Por intermédio desse gráfico é possível observar não só a valorização do espírito de equipe e da solidariedade, mas também da humildade, pois, para solicitar a ajuda dos outros é necessário reconhecer que não se é perfeito, que não se sabe tudo, e sem humildade isso não é possível.

**Gráfico 27: Estar sempre pronto para solicitar ajuda e ajudar os outros**



**Fonte: Dados da pesquisa**

Constata-se que uma grande maioria (70%) manifestou sua concordância incondicional, o que traduz a crença de que o espírito de solidariedade e de companheirismo deve predominar no ambiente de trabalho, sinalizando uma postura que valoriza a soma de esforços, visando tornar mais abrangente a ‘expertise’ do conjunto.

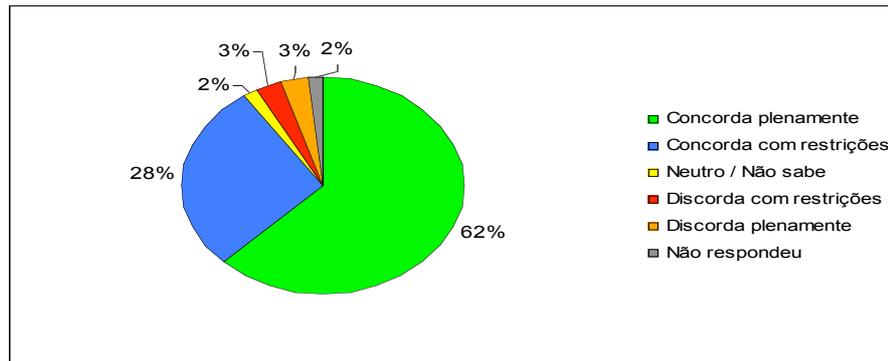
Tal índice reflete até mesmo a constatação da realidade que se vive nos tempos atuais, em termos profissionais, de que ninguém consegue saber tudo, dominar tudo, em razão da complexidade e do volume do conhecimento existente.

Sobre a humildade, segundo Prahalad (1996), a nova liderança deve evitar a tentação de ser um Deus, ou seja, de achar que é onipresente, ou onipotente, que sabe de tudo, mais e acima do que todos, e isso deve ser alcançado por meio do sábio balanceamento da autoconfiança com a humildade.

### Ousadia

O Gráfico 28 mostra que no segundo instrumento de pesquisa houve uma concordância quase geral (90%) de que o gestor deve ser capaz de ir além de suas obrigações.

**Gráfico 28: Ser capaz de ir além de suas obrigações**



Fonte: Dados da pesquisa

Ir além das obrigações, além dos seus limites, requer uma boa dose de ousadia, pois essa tarefa não é fácil e nem simples. Comparando-se a resposta dada no primeiro instrumento de pesquisa a cerca da ousadia, vê-se que essa atitude foi realmente apontada por mais da metade dos entrevistados, vindo a figurar na lista das dez atitudes consideradas mais importantes para compor o perfil dos gestores de ambiente acadêmico, de acordo com o Gráfico 16.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar as habilidades e atitudes percebidas como sendo as mais relevantes para constituir o perfil do gestor em ambiente acadêmico de ensino superior de caráter privado. Portanto, foi realizada uma pesquisa de campo com um grupo de gestores e professores de uma universidade privada do município do Rio de Janeiro.

Dois instrumentos de pesquisa foram encaminhados a professores, coordenadores e diretores no exercício de suas funções, tendo sido solicitado aos mesmos que manifestassem as suas opiniões e percepções sobre as habilidades e atitudes que eles consideravam como indicadas para compor o perfil profissional dos gestores. Dos cinquenta atributos listados no primeiro dos instrumentos de pesquisa utilizados, os respondentes tinham que apontar aqueles que eles consideravam como sendo os mais relevantes. No segundo instrumento de pesquisa empregado, os entrevistados deveriam manifestar seu grau de concordância ou de discordância perante certas afirmativas que faziam referência a determinadas atitudes e aspectos relacionados à gestão acadêmica.

Os resultados obtidos possuem fortes vínculos com os objetivos propostos no início do trabalho de pesquisa, possibilitando que os mesmos fossem atingidos.

Após análise dos dados, e à luz do referencial teórico levantado para subsidiar a interpretação dos resultados, chegou-se a uma listagem contendo os atributos considerados pelos participantes da pesquisa como sendo os mais importantes para compor o perfil dos gestores de instituições de ensino superior de caráter privado. Dessa listagem, extraíram-se as dez habilidades e as dez atitudes consideradas mais relevantes.

A comunicação, negociação, criatividade, raciocínio lógico, convivência, flexibilidade, agilidade, sensibilidade, intuição e competitividade formam o leque das dez habilidades consideradas pelos entrevistados como as mais relevantes para compor o perfil dos gestores acadêmicos de uma universidade particular.

Analisando-se essas dez habilidades, podem ser feitas algumas observações:

-comunicação, negociação, criatividade, convivência, e flexibilidade, percebidas no presente estudo como sendo as mais relevantes para compor o perfil dos gestores, encontram paralelo, no todo ou em parte, às habilidades de comunicação eficaz, articulação, criatividade-inovação, relacionamento interpessoal e adaptação à transformação, presentes na pesquisa que levantou o perfil do Administrador (Tabela 2);

-o ambiente complexo e instável em que vivem as organizações hoje, em contraposição ao cenário anterior de estabilidade, conforme argumenta Dutra (2001), pode ser o fato que tenha motivado os entrevistados a perceberem, como relevantes, as habilidades de agilidade e de competitividade, para compor o perfil do gestor acadêmico.

-a lógica, ou o raciocínio lógico, que segundo Teixeira et al (2004) é uma habilidade pessoal da esfera cognitiva, está prevista para compor o perfil dos Administradores, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração;

-a sensibilidade é apontada por alguns estudiosos (DELORS, 1998; MOGGI, 2001) como uma habilidade demandada pelas mudanças que estão delineando o ambiente corporativo atual;

-a intuição, segundo Mintzberg (1994), possibilita ao gestor ter o poder de síntese de uma visão no ambiente organizacional, sendo esse um atributo que pode fazer parte do perfil não só do gestor, mas de qualquer membro de sua equipe. Com efeito, segundo Delors (1998, p. 90), “a intuição, o jeito, a capacidade de julgar, a capacidade de manter

unida uma equipe não são de fato qualidades, necessariamente, reservadas às pessoas com altos estudos”.

Quanto às atitudes, as dez consideradas mais importantes foram responsabilidade, honestidade, equilíbrio, ética, disciplina, entusiasmo, iniciativa, paciência, humildade e ousadia.

Analisando-se essas dez atitudes destacadas pelos entrevistados, podem ser feitas algumas observações:

-honestidade e ética, percebidas como relevantes pelos entrevistados no presente estudo, podem ser relacionadas, direta ou indiretamente, às atitudes de transparência e comportamento ético, que constam da pesquisa que realizou o levantamento do perfil do Administrador (Tabela 3);

-responsabilidade, equilíbrio, iniciativa, paciência e ousadia foram atributos citados por alguns autores (MOGGI, 2001; DELORS, 1998) como resultado de demanda originária do ambiente corporativo moderno, como respostas ao um ritmo acelerado, à competitividade acirrada e à cobrança extrema por resultados;

-a humildade reflete o entendimento de que o líder não pode pensar em onipresença ou onipotência, dada a complexidade e vasta gama de conhecimentos com os quais lida o gestor no exercício de suas funções, e vai ao encontro do pensamento de Prahalad (1996), Rabaglio (2001) e Hunter (2004);

-a disciplina é uma das atitudes que os profissionais mais antigos, cuja formação tenha sido eminentemente técnica, necessitam agregar ao seu perfil, como sustenta Rabaglio (2001);

-o entusiasmo foi percebido pelos entrevistados como relevante, na medida em que este atributo pode permitir ao gestor valer-se do ânimo necessário para fazer frente, com sucesso, a todas as injunções com as quais deverá se deparar no desempenho de suas funções.

O conjunto dos atributos ressaltados pelos entrevistados tem relação com o desenvolvimento integral do ser humano, e está intimamente relacionado às questões que envolvem o relacionamento humano no ambiente de trabalho.

O homem contemporâneo não pode prescindir de desenvolver-se de forma sistêmica, integrado a um mundo que, apesar de tornar-se cada vez mais tecnológico, jamais deixará de ter seus alicerces montados sobre uma trama de relacionamentos, os quais vão sendo construídos diariamente, moldados por habilidades e atitudes humanas. Todavia, esses relacionamentos ficam prejudicados nos casos em que o ambiente de trabalho e o cenário corporativo encontram-se focados em apenas atingir as metas e o lucro.

A formação técnica é e continuará sendo significativamente importante para que o gestor desempenhe suas atividades, mas os atributos de cunho humanístico não podem ser relegados, uma vez que ajudam a construir uma equipe possuidora de maior grau de produtividade. Ter um profissional com um perfil que integre estas habilidades e atitudes assegura a entrega de um serviço de melhor qualidade ao usuário.

Ressalte-se que a agregação de determinadas habilidades e atitudes ao perfil profissional do gestor acadêmico poderá ser capaz de levá-lo a agir como verdadeiro agente catalisador dos processos produtivos. O que pode ser obtido por meio da influência direta no aumento do rendimento no trabalho e na medida em que pode promover um cenário sinérgico, com conseqüente aumento do grau de comprometimento por parte de toda a equipe.

Apesar da amostra relativamente pequena e, portanto, não probabilística, foi possível cumprir as expectativas deste estudo, com a apresentação de dados referentes às

habilidades e atitudes percebidas como importantes para compor o perfil profissional dos gestores acadêmicos.

Desta pesquisa, fica a convicção de que a formação técnica é importante, mas a formação humanística também possui seu lugar de destaque. O gestor tem que ser possuidor de um padrão de sensibilidade tal que seja suficiente e necessário para extrair, de sua equipe, o máximo rendimento, pela multiplicação do potencial existente em cada um.

Como local de maior peso na formação dos novos profissionais, em consequência de sua vocação natural para a introdução de novos paradigmas, cresce a importância da universidade no delineamento do perfil dos gestores, perfil esse que deve ser capaz de atender às demandas de uma realidade que está sempre se modificando, a todo instante.

Uma pesquisa nos moldes desta, se feita separadamente em um único Campus, poderia chegar a diferentes conclusões a respeito da importância das habilidades e atitudes apontadas? É possível que sim, até mesmo em virtude de diferentes localizações geográficas dos campi universitários ou, quem sabe, em função do número de alunos ou dos tipos de curso existentes.

Um levantamento a respeito das dificuldades de relacionamento entre gestores e docentes, bem como uma pesquisa para investigar a possibilidade de associação desse fato com a ausência de determinadas habilidades e atitudes no perfil dos gestores acadêmicos, também poderia se constituir num estudo capaz de aprofundar a abordagem do tema.

Outro desdobramento interessante seria pesquisar a diferença entre o que os gestores percebem como importante e o que realmente praticam no cotidiano de suas atividades, no dia-a-dia da administração da vida acadêmica.

Outro aspecto interessante seria um estudo que tivesse por finalidade chegar a um método ou processo sobre como desenvolver determinadas habilidades e atitudes em gestores nos quais fosse identificada a inexistência de determinadas habilidades e atitudes que possam ser consideradas como relevantes. A coleta de subsídios que tivesse por finalidade a promoção de capacitações, por intermédio de sessões de treinamentos para gestores, não somente da universidade alvo da presente pesquisa, mas para todas as universidades particulares, seria outro patamar muito interessante para almejar como um objetivo a ser atingido, na medida em que poderia suprir os gestores de uma instituição de ensino particular com habilidades e atitudes que lhes faltam, para efeito de se estabelecer uma padronização ou proporcionar uma melhoria de qualidade na gestão.

Outro estudo a ser possivelmente feito relaciona-se com o estabelecimento de uma análise comparativa entre os resultados obtidos com gestores e professores (lado administrativo e lado acadêmico), para identificar possíveis diferenças de postura entre esses dois universos, no que tange à valoração de determinadas habilidades e atitudes. A identificação de possíveis focos comuns e dissonantes entre gestores e professores poderia estabelecer interessantes pontos de interação entre as partes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B. de et al. *Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*. Brasília: Conselho Federal de Administração - CFA, 2004.

AYRES, F. A. et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento*, I, 1999. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, RJ: FINEP, 1999. CD-ROM.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BOYER, K. K. et al. Print Versus Electronic Surveys: a Comparison of Two Data Collection Methodologies. *Journal of Operations Management*, vol. 20, 2002.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

CHIZZOTTI, G. F. L. *Pesquisa em Ciências Humanas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DAÓLIO, L. C.. *Perfis e Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos*. São Paulo, Erica. 1 ed. 2004.

DELORS, J. et al. *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: UNESCO, MEC, Cortez, 1999. p. 89-102

DURAND, T. Forms of incompetence. In: *International Conference on Competence Based Management*, IV, 1998. Oslo. Anais... Oslo. Norwegian School Management, CD-ROM.

DUTRA, J. de S. et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: *Curso Aberto em gestão por Competências*. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 1999.

\_\_\_\_\_. *Construindo o conceito de competência*. RAC, edição especial, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. de O day after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. *Revista de Administração de Empresas*, v. 6, n. 1, p. 5-7, jan./mar. 1999.

- FORGRAD, Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. *Resgatando espaços e construindo idéias de 1997 a 2002*. Niterói: Editora da UFF, 2002.
- FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a Process-Based Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n. 2, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35 – n.2, mar/ago. 1999.
- HABERMAS, J. *Consciência Moral e Agir Comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HERZBERG, F. Como se faz para motivar funcionários? In: *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Abril, 1975.
- HOLANDA, A. B. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Curitiba, Positivo. 2004.
- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante. 2004.
- KORTES, G. *Introdução à Metodologia Transdisciplinar*. São Paulo: Núcleo de Estudos Superiores Transdisciplinares, 2000.
- LALANDE, A. *Vocabulaire Technique et Critique de la Philosophie*. Paris: Quadrige-Presses Universitaires, 1997.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*. 1973, 28, 1-14.
- MACHADO, L. *Programa de formação em emotologia*. Disponível em <[http://www.cidadedocerebro.com.br/programa\\_de\\_formacao\\_em\\_emotologia.asp](http://www.cidadedocerebro.com.br/programa_de_formacao_em_emotologia.asp)>. Acesso em 15 nov. 2005.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 342.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 1994.
- MAYO, Andrew. *O Valor Humano da Empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: O caminho das pedras*. São Paulo: Editora Gente, 1995.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*. January-February, 1994

MOGGI, J. *Gestão Viva - A célula como modelo de organização*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MUSSAK, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. 2ª ed. São Paulo, Gente, 2003.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.

PERRENOUD, P. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre, Artmed, 2ª Ed, 2001.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINN, R. et al. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: *SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO*, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_ Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M.T.L.; Oliveira Jr., M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SHLIM, D. R. *Medicine and Compassion: A Tibetan Lama's Guidance for Caregivers*. 2005. Disponível em <<http://www.medicineandcompassion.com/courses.htm>>. Acesso em 25 jul.06.

TEIXEIRA, E. A. et al. *Gestão de Vendas*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEJADA, J. F. Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, Madrid, v. 56, 1999.

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MAYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

WEBSTER. *Webster's third new international dictionary of the english language*, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

WELCH, J. *O executivo do século*. Cidade: Negócio, 2005

WOOD JR, T. Caráter corroído. *Carta Capital*. São Paulo, p. 84, 06 dez. 2000

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: *SEMINARIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIA*. [ Anais...]. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### QUESTIONÁRIO

#### Qualificação

Data em que está respondendo ao questionário: \_\_\_\_\_

Função que exerce na instituição:

- Gestor
- Coordenador de curso
- Professor
- Aluno

Formação:

- Pós-graduação
- Nível superior
- Nível médio

Número aproximado de funcionários/professores/alunos de seu campus/corso/turma: \_\_\_\_\_

Tempo de permanência na instituição: \_\_\_\_\_ anos

(Professor) Número de turmas em que ministra aulas: \_\_\_\_\_

## ANEXO II

### PRIMEIRO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Das cinquenta idéias referentes aos atributos abaixo, indique as que, em sua opinião, compõem as trinta mais relevantes que devem compor o perfil profissional de uma pessoa que exerça a função de gestão em uma instituição de ensino superior de caráter privado, assinalando:

- Com a letra “A” os que representarem os 10 mais importantes; e
- Com a letra “B” os que estiverem entre a 11<sup>a</sup> e a 20<sup>a</sup> posição.
- Com a letra “C” os que estiverem entre as 21<sup>a</sup> e a 30<sup>a</sup> posição.

- |                          |                         |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Responsabilidade     | <input type="checkbox"/> | 2. Lógica               |
| <input type="checkbox"/> | 3. Entusiasmo           | <input type="checkbox"/> | 4. Paciência            |
| <input type="checkbox"/> | 5. Amor                 | <input type="checkbox"/> | 6. Sensibilidade        |
| <input type="checkbox"/> | 7. Solidariedade        | <input type="checkbox"/> | 8. Velocidade           |
| <input type="checkbox"/> | 9. Negociação           | <input type="checkbox"/> | 10. Equilíbrio          |
| <input type="checkbox"/> | 11. Espiritualidade     | <input type="checkbox"/> | 12. Raciocínio indutivo |
| <input type="checkbox"/> | 13. Obstinação          | <input type="checkbox"/> | 14. Perdão              |
| <input type="checkbox"/> | 15. Bondade             | <input type="checkbox"/> | 16. Agressividade       |
| <input type="checkbox"/> | 17. Humildade           | <input type="checkbox"/> | 18. Dignidade           |
| <input type="checkbox"/> | 19. Performance         | <input type="checkbox"/> | 20. Harmonia            |
| <input type="checkbox"/> | 21. Criatividade        | <input type="checkbox"/> | 22. Ousadia             |
| <input type="checkbox"/> | 23. Raciocínio dedutivo | <input type="checkbox"/> | 24. Competitividade     |
| <input type="checkbox"/> | 25. Comunicação         | <input type="checkbox"/> | 26. Ética               |
| <input type="checkbox"/> | 27. Honestidade         | <input type="checkbox"/> | 28. Ser verdadeiro      |
| <input type="checkbox"/> | 29. Convivência         | <input type="checkbox"/> | 30. Persuasividade      |
| <input type="checkbox"/> | 31. Agilidade           | <input type="checkbox"/> | 32. Disciplina          |
| <input type="checkbox"/> | 33. Intuição            | <input type="checkbox"/> | 34. Combatividade       |
| <input type="checkbox"/> | 35. Cooperação          | <input type="checkbox"/> | 36. Idealismo           |
| <input type="checkbox"/> | 37. Sonho               | <input type="checkbox"/> | 38. Postura / elegância |
| <input type="checkbox"/> | 39. Retórica            | <input type="checkbox"/> | 40. Tranquilidade       |
| <input type="checkbox"/> | 41. Emoção              | <input type="checkbox"/> | 42. Lirismo             |
| <input type="checkbox"/> | 43. Iniciativa          | <input type="checkbox"/> | 44. Auto-confiança      |
| <input type="checkbox"/> | 45. Simpatia            | <input type="checkbox"/> | 46. Flexibilidade       |
| <input type="checkbox"/> | 47. Tolerância          | <input type="checkbox"/> | 48. Inventividade       |
| <input type="checkbox"/> | 49. Pontualidade        | <input type="checkbox"/> | 50. Eloquência          |

## ANEXO III

### SEGUNDO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Marque com um X a resposta que se adequar a sua opinião, de acordo com a tabela abaixo:

- 1 Concordo plenamente
- 2 Concordo com restrições
- 3 Neutro / Não sabe
- 4 Discordo com restrições
- 5 Discordo plenamente

No seu ponto de vista, um Dirigente ou Gestor/Coordenador de curso universitário deve:

Temas					
1) Estar sempre pronto a solicitar ajuda e ajudar os outros					
2) Participar do processo de criação de novas idéias					
3) Ter visão intuitiva					
4) Ter visão lógica e analítica					
5) Ter uma atitude proativa frente as dificuldades do dia-a-dia					
6) Ser capaz de ir além das suas obrigações					
7) Ser capaz de parar para ajudar os outros					
8) Ser capaz de ver além do que muitos podem ver					
9) Ter um sonho ou um ideal					
10) Saber envolver os demais nos seus sonhos					
11) Ser ético acima de tudo					
12) Saber ouvir e saber calar					
13) Valorizar e admirar obras de arte					
14) Respeitar opiniões e as diferenças culturais					
15) Possuir atitude de vencedor e instigar a paixão por vencer					
16) Cumprir as metas da empresa acima de tudo					
17) Tratar as pessoas do grupo com respeito, polidez e consideração, a fim de que as relações sejam amistosas e duradouras					
18) Demonstrar profunda ética nos negócios e consciência de valores					
19) Ser rápido e instantâneo para tomar decisões importantes					
20) Saber falar e persuadir					

