

GESTÃO UNIVERSITÁRIA

SOB A ÓTICA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a urgência de se profissionalizar a gestão das instituições universitárias, tendo em vista o fato de que essas instituições viverem momentos de grande turbulência. Aponta o Modelo de Le Boterf que descreve a competência como sendo a faculdade de saber mobilizar e combinar recursos pessoais e do meio, como alternativa para alcançar sucesso futuro, visto que os gestores educacionais devem mobilizar competências capazes de assegurar a sobrevivência e o crescimento de seus cursos, bem como o desenvolvimento e crescimento institucional. Nesse artigo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, o método de pesquisa o dedutivo, tendo como pretensão provocar a reflexão sobre a urgência de se mudar o enfoque da capacitação pautada na transmissão de informações técnicas para a da capacitação profissional orientada para o desenvolvimento de competências. .

Palavras-chave: Gestão do ensino privado, competência profissionais, gestão de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior privado vivem momentos de grande turbulência. Esses momentos se materializam por meio de sinais como: o crescente índice de inadimplência, a ociosidade da capacidade instalada, a perda de poder aquisitivo da classe média e a renda insuficiente das classes C e D, o progressivo aumento das taxas de evasão, a pesada carga tributária e encargos sociais, o marco normativo desfavorável pela imposição de limites excessivos, o acirramento da concorrência, a concorrência imposta pelos novos modelos de educação com base nas Tecnologias da Informação-EaD, a internacionalização da educação, a entrada de fortes organizações estrangeiras, a entrada de grandes instituições com oferta de cursos fora de sede e a diminuição de filhos nas famílias.

Esse cenário não deixa dúvidas: as instituições de ensino precisam profissionalizar a sua gestão. Os gestores educacionais devem mobilizar competências capazes de assegurar a sobrevivência e o crescimento de seus cursos, bem como o desenvolvimento e crescimento institucional. Mas como fazer isso? A resposta passa pelo desenvolvimento profissional, a partir da lógica do desenvolvimento de competências, e pela convicção de que a instituição de ensino é um negócio que precisa ser pensado e administrado estrategicamente, estando o seu desempenho global dependente do trabalho humano.

Visto que a literatura aponta que os ativos intangíveis de uma organização estão na ordem de 75% do seu valor, as instituições de ensino que não investirem na formação de seus gestores e demais profissionais, sofrerão as conseqüências em processos internos e na sua receita de longo prazo. Já não há mais espaço para amadores ou para professores que são promovidos ou eleitos para gerenciar cursos e instituições de ensino em função do seu saber.

A antiga crença de que uma instituição de ensino não é uma empresa, está seriamente abalada e tentar mantê-la, é colocar em risco o futuro da instituição, independentemente de sua finalidade ser ou não a obtenção de resultados traduzidos em lucro.

2. UNIVERSIDADE, MERCADO E SOCIEDADE

Um novo mundo está se formando, assinala Manuel Castells. Em sua origem, três processos independentes: a revolução da tecnologia, a crise econômica do capitalismo e do estatismo e o florescimento de movimentos sociais e culturais como: o anti-autoritarismo, a defesa dos direitos humanos, o feminismo e o ecologismo. A interação com esses processos e as relações desencadeadas cria uma nova estrutura social, uma nova cultura (CASTELLS, 1996).

Estamos na Sociedade do Conhecimento! Novas ferramentas de aprendizagem precisam ser incorporadas pelas instituições de ensino, mudando radicalmente a relação entre professor, aluno e conhecimento. Diante desse novo paradigma, imposto pela atual sociedade do conhecimento, a universidade e os seus diferentes atores têm o compromisso de propiciar os ajustes, as reformas e as transformações importantes em sua estrutura (CEPAL,2001). Devem aguçar os seus olhares, transgredir suas tradições e fronteiras, para construir pontes com a modernidade e assegurar a sua modernização. Para isso, será necessário adequar suas metodologias a era da informação e qualificar mão-de-obra altamente especializada, possibilitando a competição do Brasil em mercados nacionais e internacionais. “(...) *Não há possibilidade de ocorrer mudanças deliberadas em uma organização sem que também haja aprendizagem deliberada (...)*” (FREIRE ET AL 2003, CITA MACDONALD).

Segundo Martins (2007), o movimento de internacionalização do conhecimento e dos mercados desafia as instituições universitárias a buscarem inovações tecnológicas e gerenciais, a valorizarem a criatividade, transformando conhecimento em desenvolvimento de pessoas, comunidades e do país. Entretanto, essas condições não serão alcançadas com os processos tradicionais de organização e gestão do ensino e da pesquisa. “(...) *Tudo indica que as organizações universitárias deverão repensar as suas estratégias, as suas relações com novos atores e buscar novos arranjos institucionais capazes de dar conta das transformações e das novas políticas públicas(...)*”.

Assunto do dia, as novas tendências do ensino superior no Brasil, tem alimentado os encontros de profissionais da área e intelectuais. De um lado, um grupo defende que as instituições de ensino devem considerar a possibilidade de cooperação com o setor industrial e que a direção das universidades deve seguir os mesmos critérios adotados pelos administradores de empresas, visão conhecida como tecnocrata. De outro lado, encontram-se os humanistas, ou puristas, que são contrários à vinculação da universidade à empresa, por entenderem que a demanda econômica irá contaminar as ações da universidade, comprometer a liberdade intelectual, a transmissão de conhecimentos e a investigação científica (BOTELHO, 2002).

Para Pires (1996), um dos requisitos essenciais para se entrar nesse debate é a análise dos discursos existentes: um focado no mercado e outro na sociedade. O discurso neoliberal propõe a aproximação da universidade com o mercado e com o mundo globalizado, sinalizando a urgência da sua inserção nesse cenário:

“as universidades devem buscar meios de se tornarem competitivas, produtivas e procurar formas estáveis de se auto-sustentarem e se tornarem autônomas; devem ser capazes de promover o caráter de suas produções: acadêmica, científica e social, com seus próprios recursos; devem estar voltadas para o mercado e para a promoção do desenvolvimento de

inovações tecnológicas, direcionadas para o aprimoramento da competitividade do sistema produtivo nacional”. (PIRES, 1996)

É indiscutível que chegou a hora da universidade empreender mudanças, identificar novos rumos, abrir-se a novas possibilidades, visto que o Brasil ainda não atingiu um estágio de excelência em educação que lhe permita incorporar o conhecimento científico e tecnológico aos processos produtivos, e que ainda se encontra a reboque do que acontece nos países mais desenvolvidos, a pesar dos discursos eloqüentes quanto ao papel da educação e do conhecimento na competitividade dos países (MARTINS, 2007).

Embora realistas, tais motivações não constituem razão suficiente para nortear e dar consistência ao verdadeiro papel das universidades. É preciso cuidar da fácil tendência em transformar o mercado em sujeito-agente, causador voluntário do processo de construção do projeto de sociedade. Afinal, o que está em jogo é o caráter social de sua produção cultural e a autonomia institucional. Ao impor às universidades a lógica neoliberal, coloca-se em questão a identidade institucional e questões como: desenvolvimento social, resolução de problemas sociais, formação profissional e elevação da dimensão imaginária e coletiva da sociedade pontuam os que são contrários ao discurso do mercado, defensores do papel social da universidade (PIRES, 1996).

Guardiã por excelência da produção científica e cultural da sociedade, a universidade não pode ter o seu papel limitado apenas as regras de adequação do mercado, típicas de sua função econômica. Além de ser presidida pela função econômica, a universidade possui também, funções sociais, simbólicas e culturais (PIRES, 1996).

O entendimento de Buarque (2001) sobre a universidade traz luz a esse debate. Ao escrever a “universidade numa encruzilhada”, o autor esclarece que essa instituição é a que está mais bem preparada para reorientar o futuro da humanidade. Essa instituição multissecular que sobreviveu às intensas articulações ideológicas pelas quais o mundo passou, terá que se transformar e se reinventar, escolhendo entre a modernidade técnica, cuja eficácia independe da ética, ou uma modernidade ética, onde o conhecimento técnico subordina-se aos valores éticos. Patrimônio intelectual, hoje, ela representa a esperança para tempos de desencantos e de grandes e significativas transformações. Felizmente, o Brasil possui massa crítica consolidada para seguir adiante.

Chegou a hora das instituições universitárias empreenderem mudanças, identificarem novos rumos, novas possibilidades. E isso irá requer criatividade, inovação (MARTINS, 2007) e disposição para quebrar as resistências infundadas, que levaram um reitor francês a descrever as universidades: “(...) *como um dinossauro pousado em um aeroporto (...)*” (TRINDADE, 2001).

3.O MUNDO MUDOU: DESAFIOS DA GESTÃO

O mundo mudou, e novos desafios surgem na área de gestão. Segundo Freire et al (2003) a necessidade de mudança nas organizações vem em resposta a um conjunto de eventos desestabilizadores, em cujo escopo está a capacidade de criar desequilíbrio significativo nas organizações. Esses eventos são os requisitos para a mudança organizacional e para a consciência da necessidade de uma gestão focada na mudança, competência essencial dos novos tempos.

Os autores citam Hamel e Prahalad para esclarecer a magnitude das mudanças, visto que o uso de ferramentas tradicionais de gestão de negócios tais como corte de custos, agilidade no lançamento de novos produtos, melhoria da qualidade dos produtos, conquista de fatia maior no mercado, redução de despesas administrativas, dentre outros, já não garantem

mais a permanência das organizações no mercado. A cada dia a concorrência reinventa o cenário socioeconômico, introduzindo mudanças no ambiente organizacional, sendo a solução, a capacidade de reavaliação e de regeneração das estratégias centrais da empresa, além da capacidade de reinventar o seu setor.

Continuando, Freire et al (2003) argumentam que embora haja consenso quanto à necessidade de mudanças, há diferença nos aspectos organizacionais que devem ser realizados.

Enquanto Nadler e co-autores (1994) realçam a necessidade da reestruturação estratégica e Hamel e Prahalad (1995) destacam a transformação da organização a partir do estabelecimento de suas competências centrais, Drucker (1996) reúne esses dois aspectos no que ele chama de teoria dos negócios, juntamente com uma reformulação da missão organizacional. Nadler, Hamel, Prahalad e Crucker enfocam as mudanças a partir de um ambiente organizacional mutante.

A visão de ordem e linearidade que permeou, até recentemente, as teorias gerenciais, levando à crença de que a vida e os destinos de uma organização poderiam ser dominados por critérios da racionalidade, não atendem o momento atual. Embora seja comum ouvir pessoas dizendo que para exercer a função de gestão, o profissional deve ter bom senso, habilidade no manejo da autoridade, capacidade de tomar decisão em seu campo profissional e conhecer os procedimentos técnicos e burocráticos da empresa, essas competências já não atendem plenamente o exercício da função gerencial, visto que a complexidade e a ambigüidade do mundo não comportam gestores que se baseiam apenas no bom senso e nas experiências passadas. Um novo rol de habilidades gerenciais deve ser desenvolvido, de modo a conferir ao gestor uma nova visão de si mesmo, de sua carreira, de seu futuro e o da organização (MOTTA,1999).

Assunto apaixonante e desafiante, a função gerencial tem sido tema de livros e de pesquisas. Na visão de Motta (1999) a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer e de obter resultados. Sua eficácia depende, em grande parte, da capacidade do gestor de desenvolver alternativas, estabelecer transações que sejam capazes de garantir o cumprimento da missão da empresa.

Continuando, o autor esclarece que não basta ao indivíduo adquirir excelente domínio técnico, pois a capacidade gerencial vai além do domínio de técnicas administrativas. É necessário adquirir habilidades mais complexas como: capacidade analítica, capacidade de julgamento, capacidade de decisão, capacidade de liderança, capacidade de enfrentar riscos e incertezas e de negociar e ainda, apresentar um comportamento pessoal de busca de novos horizontes. Essa capacidade só se consegue por meio da educação.

Ainda dentro dessa visão, de Motta (1999) apresenta as dimensões que o aprendizado gerencial deve envolver:

1. Desenvolver habilidades cognitivas: por meio do aprendizado de conhecimentos sobre administração. Todavia, salienta que esses conhecimentos, por si só, não conduzem a ação desejada.
2. Desenvolver habilidade analítica: levando o indivíduo a aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos, decompondo-os em diferentes partes para arrumá-los na busca de soluções.
3. Desenvolver habilidades comportamentais: por meio do conhecimento de técnicas de comunicação, de como as relações interpessoais e grupais se efetivam, dos fatores que impactam na produtividade humana e na sua satisfação no trabalho, possibilitar a construção de novas maneiras de interação humana.

4. Desenvolver habilidades de ação: tornar o indivíduo capaz de intervir no sistema da organização, de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em ações efetivas.

Portanto, a formação gerencial vai além da perspectiva de novos conhecimentos, pressupõe uma nova forma de pensar e agir administrativamente. Como bem colocam Hamel e Prahalad (1995), no livro *Competindo pelo Futuro*, “(...) *não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário (...)*”. Antes de chegar no futuro, uma empresa precisa descobrir o caminho mais curto entre o hoje e o amanhã e considerar que existe mais de um caminho para se chegar lá. Certamente, o segredo do sucesso passa pelo desenvolvimento de competências essenciais. “*O desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais*”.

Os autores definem competência essencial, ou *core competence*, como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a empresa oferecer determinado benefício aos clientes, tornando-se única. Segundo Fleury, para Hamel e Prahalad, as competências só se tornam *core*, se atenderem a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados e por meio de competências individuais, os gerentes se tornam aptos a identificar e desmembrar essas competências. As pessoas, assim como as empresas precisam desenvolver suas *core competences*.

Num mundo onde muito ainda há por vir, a eficiência administrativa é de suma importância. A globalização de mercado exige o rompimento com as regras do passado; a ampliação do nível de conhecimento intensivo nas organizações e; a utilização de novas tecnologias administrativas e de ferramentas e métodos adequados ao aprimoramento contínuo das pessoas, alterando os modelos de gestão tradicionais que impedem a participação das pessoas no destino das empresas. Está claro que as organizações devem ser capazes de empreender mudanças e de exibir capacidade de aprendizagem.

Na sociedade do conhecimento, a organização em busca de melhores desempenhos caminha para oferecer mais autonomia a seus colaboradores. Isto é importante para a melhoria dos processos e das pessoas. (...) a criação do trabalhador do conhecimento, realça o valor da contribuição das pessoas no processo de reestruturação das empresas. (GOMES, 2003).

O modelo da racionalidade, importando para as políticas de treinamento, o que capacita profissionais para executar tarefas no aqui e agora, sem perceber as relações existentes entre a ação tomada e as suas conseqüências em escala local e planetária, já não atende mais. Hoje, a gestão de pessoas é chamada a desenvolver políticas capazes de mobilizar competências, tendo em vista o fato de que as organizações encontram-se inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e em permanente mudança e que suas ações devem estar fundamentadas em políticas de bem-estar individual, social e ecológico.

Kaplan (2004) reforça que a nova economia realçou a importância do relacionamento com os clientes, deslocando o equilíbrio do poder dos produtores para os clientes. O sucesso administrativo fruto de processos operacionais focados na gestão de custos, na economia de escala e na qualidade, nas condições de entrega de produtos com preços que geravam margens

¹ Gomes, Débora Dias. “A palavra tecnologia não se refere somente a programas e equipamentos computacionais, mas a tudo que consegue juntar o técnico com o conhecimento sistematizado, e seus respectivos equipamentos. Trata-se de toda a competência interna instalada numa organização: suas habilidades, métodos e ferramentas”.

de lucro atraentes, fundados na filosofia “se produzimos, os clientes comprarão”, já não são condições para o sucesso. O autor aponta como saída a adoção da metodologia de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) que pensa a instituição a partir de quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a de processos internos e a do aprendizado contínuo.

Dessa maneira, os gestores educacionais estão convidados a rever suas práticas de gestão de pessoas, sua visão do negócio educação, a colocar luz na relação entre as demandas do MEC e a gestão com foco em resultados, sobretudo, em desenvolver estratégias competitivas que permitam a diferenciação dos seus cursos, visto que a cada dia, as instituições de tornam mais comoditizadas, em função dos instrumentos avaliativos adotados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

4. COMPETÊNCIAS: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Segundo Sarsur (2007), o cenário mundial sinaliza as competências, *core competences*, que as empresas precisam desenvolver para se sustentarem, despertando o interesse pelo desenvolvimento de competências individuais, a partir da premissa de que “*umentar a competência das pessoas é antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente*”.

A noção de competência não é nova. Sua raiz está na Idade média, época em que o termo era utilizado para designar a capacidade de apreciar e julgar questões jurídicas. Posteriormente, passou a integrar o universo empresarial com Richard Boyatzis, iniciando, a partir daí, o debate acerca do tema competência. (BITENCOURT, 2001).

Boyatzis define competência como “as características de fundo de um indivíduo que guardam uma relação causal com o desempenho efetivo ou superior no posto” (Boyatzis apud Deluiz, 2001). Competência então reflete a capacidade de se fazer algo e não o que realmente faz. (ROQUE ET AL, 2004)

Apesar de integrar o universo discursivo das pessoas, não há um conceito único sobre competências. Bitencourt (2001) levantou em sua tese de doutorado vinte e um conceitos de competência e suas respectivas ênfases. Com base na minuciosa análise das diferentes correntes, a autora identificou as categorias do conceito de competência.

Essa variedade suscitou e ainda suscita muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade, fazendo desse conceito, um conceito em fase de construção (LE BOTERF, 2003)

Pereira (2005) atribui a essa diversidade conceitual à interpretação que cada autor dá ao tema, em virtude de sua formação do campo de atuação profissional. Entretanto, o autor esclarece que existe um ponto em comum, na maioria destes conceitos.

Para Roque et al (2004), o fato da noção de competência pertencer simultaneamente à linguagem comum e à terminologia científica provocou este “*maremoto semântico*”. (ROQUE ET AL cita ISAMBERT-JAMATI 1997). Esse polimorfismo torna o conceito passível de diferentes interpretações: no âmbito da educação tem sido visto com os saberes e os conhecimentos que precisam ser adquiridos e no âmbito do trabalho, as qualificações necessárias. Os autores esclarecem que:

a abordagem por competências possui, portanto, duas dimensões bem definidas: a relativa ao trabalho e a relativa à prática pedagógica. No caso da primeira dimensão, Boyatzis define competência como “as características de fundo de um indivíduo que guardam uma relação causal

com o desempenho efetivo ou superior no posto” (Boyatzis apud Deluiz, 2001, pg 69). Competência então reflete a capacidade de se fazer algo e não o que realmente faz. Na dimensão pedagógica, Perrenoud define competências como “a capacidade de articular um conjunto de esquemas, situando-se, portanto, além dos conhecimentos, permitindo mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento(...)”. (Perrenoud 2001).

De forma global, a literatura evidencia que no senso comum, a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Entretanto, a palavra competência vem assumindo novos contornos. Alguns autores a utilizam para se referir às variáveis referentes à tarefa, aos resultados. Outros a utilizam para expressar às variáveis que o indivíduo deve apresentar, ou seja, as características pessoais necessárias ao contexto em que atua.

Segundo Sarsur (2007), o conceito de competência pode ser compreendido a partir de duas correntes: a anglo-saxônica e a francesa. Na primeira encontram-se os defensores de uma visão pragmática, que tem como foco o conceito de qualificação profissional. Na segunda, encontram-se os que integram elementos da sociologia e da economia do trabalho.

Os que ainda estão sob a influência do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho entendem competência a partir das especificações do cargo, das tarefas prescritas. Definem os conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve apresentar para desempenhar suas tarefas e atingir os resultados. Nesse modelo o indivíduo é qualificado para adquirir o referencial necessário para desempenhar sua função.

Bitencourt (2004) diz que esse modelo genérico, aplicável em qualquer organização decorre da visão racionalista, ou pragmática como denomina Sarsur. Esse modelo tem como precursores Boyatzis e McClelland,² que acreditam que existem “*atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançarem um desempenho superior*” (PEREIRA, 2005) e tem servido de norte nos processos de seleção e avaliação das pessoas em seus postos de gerência e de supervisão.

Contraopondo-se a essa proposta racionalista, estão os defensores da concepção francesa. Pereira (2005) aponta teóricos com Le Bortef, Zarifian como alguns dos expoentes dessa concepção que analisam a competência para além da visão comportamentalista de desempenho e resultado, onde “*a competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados*” (BITENCOURT, 2004)

Além da heterogeneidade de conceitos, a competência pode ser abordada a partir de duas vertentes de análise: 1) as competências do indivíduo e 2) as competências da organização, sendo que há autores que relacionam essas duas vertentes, indivíduo e organização. (PEREIRA, 2005)

Para os que já conseguiram entender as características do contexto atual, a competência vai além da qualificação, ou dos saberes certificados pelo sistema educacional, “*a competência refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e comunicar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso*” (FLEURY, CITA ZARIFIAN, 1994)

² Segundo Pereira(2005) , na década de 70 McClelland apontou os tradicionais testes de aptidão e inteligência não prediziam a performance no trabalho e eram tendenciosos contra minorias e mulheres. Seus estudos versaram em comparar pessoas de sucesso com pessoas com menos sucesso.

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor essencial para o indivíduo.(FLEURY,2001)

Continuando sua análise, Fleury enfatiza que o trabalho não deve mais ser visto como um conjunto de tarefas associadas descritivamente em um cargo, deve ser entendido como o prolongamento direto das competências mobilizadas pelo indivíduo no ato de realizar sua tarefa. A concepção de trabalhador passivo, que só executa a sua tarefa, cede lugar para a de trabalhador que pensa, que modifica cenários e, que como consequência de sua ação, é modificado como pessoa.

Tendo em vista que as discussões acadêmicas na atualidade têm como temas a concepção do projeto pedagógico do curso e do currículo, o cumprimento das diretrizes curriculares, a competência docente, a flexibilização na organização curricular, os cuidados necessários para que haja relação entre o projeto pedagógico do curso com o projeto pedagógico institucional e o plano de desenvolvimento institucional e a sintonia desses documentos com os propósitos da instituição, é inadiável a tarefa de analisar a lógica da competência.

Finalmente, segundo Aroeira (2002), *“o uso difundido da noção de competências entre os documentos curriculares, dentre eles os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e as Propostas de Diretrizes Curriculares Nacionais, nos remete a tarefa inadiável de analisar e discutir o uso do termo competência no debate curricular”*. Essa discussão irá requer um clima propício para a emergência de campos de competência, tanto para a formação de alunos, quanto para a gestão de cursos e institucional.

5. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A competência individual é resultante de três pilares, que devem estar integrados e em equilíbrio, de modo a possibilitar ao indivíduo mobilizar, de forma sistêmica, o conteúdo de todos eles. O primeiro pilar é o SABER, ou seja, os conhecimentos que o indivíduo deve saber para desenvolver o seu trabalho com qualidade, as ferramentas que deve utilizar, os sistemas que deve construir, as características de seus diferentes clientes e stakeholders, o sistema de informação a ser adotado e os relatórios necessários, dentre outros. O segundo pilar é o do SABER FAZER, que corresponde às habilidades, ou o que se deve fazer para alcançar os resultados. E o terceiro pilar é o do SABER AGIR (BITENCOURT, 2001)

Zarifian (2001) apresenta como os indivíduos devem agir, considerando as mutações profundas ocorridas no conteúdo trabalho a partir da emergência de uma sociedade globalizada e automatizada que tem como características os eventos³, a comunicação e os serviços.

- Perceber indícios da iminência de um evento, sabendo utilizar meios preditivos,
- Intervir de maneira ativa e pertinente em situações de evento, sob pressão de prazo,
- Compreender, analisar em profundidade as causas e os motivos que fizeram o evento ocorrer,
- Permanecer atento às modificações do ambiente,
- Organizar todas as ações para inventar uma resposta pertinente,

³ “Evento é alguma coisa que sobrevém de maneira imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva”. (ZARIFIAN, 2001:41)

- Tomar iniciativa,
- Escolher a melhor ação, o melhor procedimento a ser adotado,
- Questionar seus métodos de trabalho por meio de atitude reflexiva ante a sua própria atividade profissional,
- Comunicar-se no interior de equipes de trabalho, entre ocupações diferentes de modo a assegurar a troca de conhecimentos e pontos de vista,
- Entender os problemas e as obrigações dos outros, a interdependência e a complementaridade,
- Entender a si mesmo e avaliar sua própria ação sobre os outros, para poder trabalhar em equipe, redes ou em projetos,
- Compartilhar normas mínimas de justiça,
- Encarar a prestação de serviços como finalidade que une assalariados e clientes-usuários,
- Estar disponível para as demandas dos clientes-usuários.

Essas características apontam para uma nova lógica, onde *“a competência não pode ser “enclausurada” em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho”*.(ZARIFIAN, 2001)

A competência não está no posto de trabalho ou na descrição das atividades de uma determinada função, ela só se revela nas ações do indivíduo. Portanto, é preciso que o indivíduo deseje mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que são construídos no contexto social e nas comunicações que os nutrem de todos os lados, tomando iniciativa, assumindo responsabilidades em uma situação de trabalho, num constante movimento de envolvimento com o que faz, mobilizando redes, compartilhando as implicações da situação, assumindo campos de co-responsabilidade.(ZARIFIAN,2001)

6. A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL: O MODELO DE LE BOTERF

A competência é a faculdade de saber mobilizar e combinar recursos pessoais e do meio. Os recursos pessoais são constituídos por saberes teóricos, procedimentais e do meio, pelo saber-fazer, pelas aptidões e experiências acumuladas.

Os saberes teóricos são saberes de inteligibilidade que tem como função levar o indivíduo a saber compreender, descrever e explicar os fenômenos. Esses saberes são necessários para explicar as anomalias e orientar as decisões de intervenção, as iniciativas a serem tomadas. Na gestão educacional esses saberes representam, por exemplo, conhecimento de legislações pertinentes ao setor, marketing educacional, administração escolar, teorias de currículo, dentre outros.

Os saberes procedimentais tem como função habilitar o indivíduo a saber como proceder. Visam a descrição do como deve ser feito. Dentre os saberes procedimentais encontram-se: o método de resolução de problemas, procedimentos de diagnóstico organizacional, técnica de entrevista, método de elaboração de diagrama de Pareto, as regras institucionais, metodologias de gestão.

Os saberes do meio, referem-se ao contexto ao qual o profissional intervém. Esses saberes tem como função levar o individuo a saber agir conforme a situação, a saber como proceder diante de eventos inesperados. Compreendem conhecimentos sobre sistema de gestão, sobre o mercado, sobre a colocação de seus egressos no campo profissional, sobre as

regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional, códigos sociais, características dos clientes, produtos, serviços, dentre outros.

O saber-fazer tem como função levar o indivíduo a saber agir em função de algo, a saber proceder, operar. É constituído por condutas, métodos ou instrumentos, cuja aplicação prática o profissional domina. Dentre esses saberes está o saber-fazer o projeto pedagógico do curso, a partir da análise de viabilidade financeira, montar currículos, planos de ensino, saber-fazer uma análise de cenários, plano estratégico do curso, definir o seu mercado alvo e as estratégias para captação e fidelização de alunos, saber conduzir uma reunião de colegiado e com alunos, saber usar as regras de negociação, saber tomar decisões, saber-fazer análise dos indicadores do MEC. Essas competências-chave, ou *expertises* técnicas, mudam o destino de uma instituição de ensino.

As aptidões referem-se ao saber ser de uma pessoa são as qualidades pessoais que o profissional deve ter. Dentre elas poderemos encontrar: a sinceridade, o respeito, a transparência, a capacidade de corrigir os erros, disciplina pessoal, curiosidade, proatividade, ética, equilíbrio pessoal, a honestidade, trabalhar em equipe, comunicação aberta e eficaz, integração.

E, finalmente, os recursos do meio que comportam os recursos externos, que permitem ao poder agir. “*Separar uma pessoa do seu meio, de suas redes de recursos, equivale a mexer em sua competência*” Dentre os recursos do meio estão as redes de dados, de documentos, de clientes, de profissionais, dentre outros.

Diante disso, agir com competência é :

- saber agir e reagir com pertinência, ou seja, saber o que fazer, saber ir além do prescrito, saber escolher na urgência, saber arbitrar, negociar, decidir, saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
- saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto, ou seja, saber construir competências a partir de recursos, saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados
- saber transpor, ou seja, saber memorizar múltiplas situações e soluções, saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”, saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar, saber determinar e interpretar indicadores de contexto, saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
- saber aprender e aprender a aprender, ou seja, saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência, saber descrever como se aprende, saber agir em circuito duplo de aprendizagem,
- saber envolver-se, ou seja, saber envolver sua subjetividade, saber assumir riscos, saber empreender e ética profissional .

Essas são as competências sugeridas por Le Boterf (2003) para o profissional que vive em um tempo marcado pela complexidade.

7. CONCLUSÃO

Os imperativos apresentados pelo SINAES e pelo mercado não deixam dúvidas quanto à necessidade de profissionalizar a gestão das instituições universitárias, como forma de assegurar a sustentabilidade e a competitividade dos seus cursos.

O gestor universitário deve ser visto como um gestor de oportunidades, um facilitador das mudanças no âmbito do curso, do comportamento dos alunos e dos docentes, sem se descuidar da eficácia didática.

Essa nova postura exigirá a capacidade de mobilizar e combinar recursos pessoais constituídos por saberes teóricos, procedimentais e do meio, pelo saber-fazer, pelas aptidões e experiências acumuladas e, sobretudo, pelo desempenho profissional ancorado na lógica da competência. Como decorrência, será criado solo fértil para o surgimento de postura inovadora, empreendedora e dinâmica, tornando a gestão estratégica e orientada para resultados, assegurando a longevidade de seu curso e da instituição.

Finalmente, o entendimento de como a universidade tem se movimentado, o seu contexto sócio-temporal, as rupturas, as crises e as tensões que essa instituição multiseccular vem vivenciando, tanto no cenário mundial quanto no brasileiro, são essenciais para conduzir as discussões acerca das competências profissionais que precisam ser desenvolvidas em tempos de pós-modernidade, a fim de que elas não sejam construídas a partir de uma visão de curto prazo e de uma concepção de formação unidirecionada, em detrimento de formações complexas. E, sobretudo, para que não seja cometido o equívoco de suscitar o entendimento de que a universidade deve estar voltada para o mercado, mas sim de que ela deve estar atenta a esses aspectos, para transformar os perigos da sua relação com o setor produtivo em oportunidades de mudanças, capazes de elevar o nível dos atores sociais, tornando a economia brasileira mais competitiva.

8. REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. Gerenciando mudanças. O poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- AROEIRA, Kalline Pereira. Competências, diretrizes curriculares e educação física. Faculdade de Educação, FE-USP, São Paulo/SP Texto apresentado na 54ª Reunião Anual da SBPC – Goiânia, GO – Julho /2002.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE • VOL. 44 • Nº 1, JAN/MAR/2004.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais. A contribuição da aprendizagem organizacional. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- BOTELHO, M. das G. B. Novas tendências nas universidades brasileiras. Teias: Rio de Janeiro, ano 3, nº 6, jul/dez 2002.
- BUARQUE, C. A universidade numa encruzilhada. UNESCO e MEC, 2003. disponível em http://www.unesco.org.br/publicacoes/livros/univerencruzilhada/mostra_documento, Acesso em 10 de janeiro de 2008.
- CAPDEVILLE, Guy. IN. ROCHA, C. H. GRANEMANN, S.R,(Org.). Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2003.
- CASTELLS, S.M. (2000) La era de la información, v.3.Madrid, Alianza Editorial 1996
- CEPAL Equidad, Desarrollo y Ciudadania. Caracas, 2001. Apostila apresentada no Mestrado de Educação Desenvolvimento Pessoal e social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal.
- DELORS, Jaques et al. Educação um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez editora, 1996 UNESCO/MEC.

- DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. 3.ed. São Paulo:Pioneira,1996.
- FLURY, M. T. e OLIVEIRA JR, M. de M. Gestão estratégica do conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, D. D. MBA Educação escola que aprende. Rio de Janeiro/OR Editor Produtor Editor, 2003.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. J. Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LE BOTERF, G. L. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MOTTA, P R. Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro, Record, 1999.
- MOURA, M C C e BITENCOURT, C C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. ERA-eletrônica. V.5,n.3, jan/jun.2006. ISSN 1676-5648
- PACHECO, L et al. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PEREIRA, M A. Gestão por competências Estudo de caso em indústrias químicas no Brasil. Disponível em [www.marco.eng.br/publicacoes/2005%20-%20ENEGEP%20-%20Compet%20Ind%](http://www.marco.eng.br/publicacoes/2005%20-%20ENEGEP%20-%20Compet%20Ind%20) , Acesso em 25 de fevereiro de 2008.
- PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PIRES, H F. Universidade: a dialética do mercado e da sociedade. Artigo publicado na Revista Advir, ASDUERJ-Rio de Janeiro, n 9, 1996, ISSN 1518-3769.
- ROQUE ET AL. Uma visão sistêmica do uso da noção de competências na avaliação de aprendizagem em cursos a distância. 2004. Disponível em <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/173-TC-D4.htm> Acesso em 23 de fevereiro de 2008.
- SANTOS, Boaventura de S. Pela mão de Alice. São Paulo: Cortez, 1999.
- SANTOS. C M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. Educação & Sociedade, v.24, n. 83campinas, agot, 2006. ISSN 0101-7330.
- SARSUR, A M. Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador. Tese apresentada ao departamento de administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- STOER, S e CORTESÃO, L. Levantando a pedra. Da pedagogia inter/multicultural às políticas educativas numa época de trasnacionalização. Biblioteca das Ciências do Homem. Edições Afrontamento. Porto, Portugal, 1999.
- TEIXEIRA, G M et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.
- TEODORO, A. Globalização e educação Políticas educacionais e novos modos de governança.São Paulo: Cortez: instituto Paulo Freire, 2001.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência. Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.