

Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior

Identification of Knowledge, Ability and Attitude (KAA) of course coordinators in a higher education Institution

Valdas Urbanavicius Jefferson Olegário Rafael Prudenciano Marcelo Lacerda
Júnior de Paula Rezende
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI

RESUMO

A elevação da competitividade empresarial tem impulsionado mudanças profundas no ambiente empresarial, exigindo da organização um melhor gerenciamento de suas competências. O objetivo deste trabalho é identificar as competências (conhecimento, habilidade e atitude) do cargo de coordenador de curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para obtenção dos dados foi realizado um questionário estruturado direcionado para o gestor da instituição alvo da pesquisa e para o coordenador do curso. Para obtenção dos resultados foi realizada uma análise comparativa dos dados. Como resultado, pode-se observar que existe uma diferença no foco de visão do diretor e do coordenador com relação ao cargo, principalmente no que tange a habilidade e a atitude pertinente ao cargo. Conclui-se neste trabalho que a gestão de competências se constitui em um instrumento valioso para a visualização das competências essenciais ao cargo.

ABSTRACT

The increase in business competitiveness has boosted deep changes in business environment, demanding from companies a better management of their competences. The objective of this paper is to identify the competences (knowledge, ability and attitude) of a Business Administration course coordinator in a higher education institution. The methodologies used were bibliographical research and case study. To obtain the data, a structured questionnaire was used, addressing the manager of the institution object of the research and the course coordinator. In order to obtain the results, a comparative analysis of the data was carried out. As a result, it can be observed that there is a difference between the director's and the coordinator's view regarding the position, especially in terms of the required ability and attitude. A conclusion is reached in this paper that the administration of competences is a valuable instrument for visualizing the essential competences of the position.

Palavras Chaves: Conhecimento, Habilidade, Atitude; Identificação de competências; Ensino Superior.

Key-Words: Knowledge, Ability, Attitude, Identification of competences, Higher Education

Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior

1 - INTRODUÇÃO

O setor empresarial vem passando por profundas mudanças organizacionais, principalmente em decorrência da elevação da competitividade e da internacionalização das empresas. Castells (1999) coloca que um dos principais motivos das mudanças organizacionais é a incerteza causada pela velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, levando a um aumento da flexibilidade do gerenciamento empresarial como um todo.

Ulrich (1998) ressalta que a realidade competitiva demanda uma maior capacidade de organização interna, capaz de adicionar valor a investidores, clientes e funcionários. O mesmo autor salienta que se a capacidade de organização tornou-se fonte de competitividade, e se os profissionais de Recursos Humanos (RH) devem lutar para esta maior organização, se faz necessário que este profissional encontre novas propostas e metodologias de trabalho mais efetivas.

Uma alternativa para melhorar a capacidade de organização nas empresas é a capacidade de organização das suas próprias competências. Dentro deste parâmetro, o setor de RH exerce um papel fundamental nas organizações, classificado por Fleury e Fleury (2000) em três aspectos principais: o primeiro aspecto está relacionado ao real envolvimento das pessoas nas estratégias empresariais, necessitando que o setor de RH tenha grande poder de decisão e de formação de suas políticas de gestão. O segundo refere-se ao sistema de remuneração, que deve estar atrelado às pessoas e não somente no cargo e sua estrutura hierárquica tradicional. E, por fim, os autores colocam que a necessidade da formação de competências considere a formação educacional do indivíduo e a participação deste em treinamentos direcionados.

Para Boog *et al.* (2002), o treinamento é uma ferramenta que proporciona o aperfeiçoamento ou a inclusão de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo que este conjunto de características combinado pode trazer grande vantagem competitiva para as empresas.

Um tipo de organização que tem deparado com uma forte necessidade de melhorar a sua capacidade de organização interna são as Instituições de Ensino Superior (IES), que vem enfrentando um cenário muito mais dinâmico, como consequência direta da expansão do ensino superior no Brasil, mais precisamente a partir da última década. Neste novo ambiente, os coordenadores de curso estão sendo exigidos não mais somente em relação aos conhecimentos técnicos de sua área, mas também da sua capacidade de lidar de maneira flexível com as contingências de mercado.

Este trabalho se propõe a identificar o Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) do coordenador de curso administração de uma Instituição de Ensino Superior. Espera-se, como resultado do trabalho, comprovar que a utilização do CHA permita uma melhor visualização do perfil de competência de uma organização, em especial, no cargo de coordenador de curso de IES.

2 – METODOLOGIA

Para elaboração desse trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando, para tal, as metodologias: pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Vergara (2000) define a pesquisa bibliográfica como sendo um estudo sistematizado com base em material publicado e acessível ao público. A mesma autora define o estudo de caso como sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoas, organizações, entre outras, com caráter de profundidade e detalhamento.

Para coleta e análise dos dados, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois de acordo com Oliveira (1999), a utilização desse método possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança.

A coleta de dados foi feita utilizando a (fig. 1) abaixo:

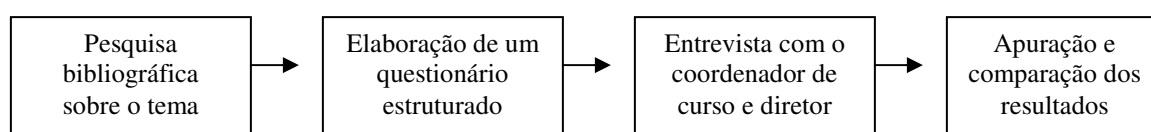


Fig. 1 – Fluxo de procedimento metodológico

3 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dutra, Hipólito & Silva (1998) conceituam a competência como sendo a aptidão da pessoa em provocar resultados dentro do escopo organizacional.

A gestão de competências é uma forma avançada de administrar pessoas, sendo que sua sustentação está nos conhecimentos requeridos pela empresa para que seus objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais. Entre os principais objetivos da adoção de uma gestão por competências para Boog *et al.* (2002), destaca-se:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e as estratégias da empresa;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada empregado;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento, planos de sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometimento de líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe;
- Transparência nas relações internas.

Zarifiam (2001) define competência como a aptidão que um indivíduo tem em ser proativo, de ir além do que está previsto. O autor ainda relaciona a competência com o conhecimento prático de experiências antecedentes.

Para Ruano (2003) a gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão de pessoas e a

organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Segundo Dutra (2001), a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários. Para tanto, a gestão de competência pode ser considerada um instrumento poderoso na efetividade deste processo.

Para Marras (2000), entre os diversos fatores que fazem com que uma empresa invista em seu funcionário, estão:

- Quociente de inteligência;
- Nível de inteligência emocional;
- Qualidade educacional;
- Identificação com a cultura organizacional;
- Nível motivacional;
- Habilidade negocial, técnica e/ou decisória;
- Espírito de liderança;
- Maturidade;
- *Background* sólido;
- Trajetória estável.

É importante ressaltar que os fatores descritos por Marras (2000) envolvem competências relacionadas com o comportamento do profissional.

Rabaglio (2001) expõe que as competências também podem ser categorizadas em:

- **Básicas:** são relacionadas à cultura organizacional e demonstradas nos Currículos de todos os profissionais da empresa.
- **Diferenciadoras:** são os comportamentos de maior frequência nos profissionais excelentes e que se distinguem dos profissionais proficientes.
- **Estratégicas:** são as competências percebidas como essenciais para viabilizar a visão estratégica da organização.

Já para Resende (2001), as competências podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Técnicas:** Domínio apenas de determinadas especialidades;
- **Intelectuais:** Aplicações de aptidões mentais;
- **Cognitivas:** Misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- **Relacionais:** Envolvem atividades práticas de relações e interações;
- **Sociais e políticas:** Relações e participações na sociedade;
- **Didático-Pedagógicas:** Voltadas a educação e ensino;
- **Metodológicas:** Técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- **Lideranças:** Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- **Organizacionais:** Competências de organização e gestão empresarial.

Todas elas são levadas em consideração na avaliação de desempenho dentro da realidade e cultura da organização.

3.1 - Conhecimentos, habilidades e atitudes (C + H + A)

Segundo Durand (1998 e 1999) *apud* Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude),

englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001), define significados para essas letras, assim como segue:

- **C = Saber** (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- **H = Saber fazer** (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- **A = Querer fazer** (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

| C | H | A |
|--|---|---|
| CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações. | <ul style="list-style-type: none"> • Experiência e prática do saber. | <ul style="list-style-type: none"> • Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas. |
| SABER | SABER FAZER | QUERER FAZER |

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados (Rabaglio, 2001)

3.2 - Como montar um Perfil de Competências (PC)

Rabaglio (2001) coloca alguns passos para o mapeamento do CHA na organização, sendo eles:

1º - Estabelecer parceria entre as áreas da empresa: conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o cliente interno, para que ele entenda com clareza qual o seu papel e perceba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de RH, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada, visando uma integração entre todas as áreas da empresa.

2º - Buscar os Indicadores de Competências: verificar as necessidades relativas ao cargo e identificar os indicadores relativos ao conhecimento, habilidade e atitude.

3º – Verificar o grau de importância de cada competência: verificar o grau de importância de cada competência através da utilização de algum modelo de mensuração.

4 – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA ATRAVÉS DO CHA (COMPETÊNCIA, HABILIDADE E ATITUDE) DOS COORDENADORES DE CURSOS DE UMA IES

4.1 – Características do objeto de estudo

A instituição em estudo é um estabelecimento de ensino superior particular, criado em 1965. Hoje, a instituição possui cursos de graduação voltados para a área de gestão. A entidade destaca-se também pela dedicação e esforços na execução de sua linha de pesquisa, que procura atender aos anseios e necessidade da sociedade. Além de seus cursos de graduação, vem oferecendo cursos de Pós-graduação e Extensão e realizando Pesquisas Científicas, que conta com professores altamente qualificados. A pesquisa buscou identificar a visão do coordenador de curso e do diretor da instituição no que se refere ao conhecimento, habilidade e atitude do cargo de coordenador de curso de administração.

4.2 – Montando o perfil de competência do cargo de coordenador de curso de administração

1 – Para dar início ao processo de elaboração do perfil de competência, houve uma conversa com o coordenador do curso de administração e o diretor da instituição, esclarecendo a importância e os objetivos do estudo.

2 – Tomando como base o modelo de Rabaglio (2001), foi possível identificar alguns indicadores de competência, que estão descritos no quadro 2.

| COMPETÊNCIAS CATEGORIZADAS | | |
|---|--------------------------------|----------------------|
| CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES |
| TÉCNICAS | COMPORTAMENTAIS | |
| Curso de graduação em outra área | Boa comunicação escrita | Agilidade |
| Curso de graduação na área | Boa comunicação verbal | Criatividade |
| Curso de especialização em outra área | Conhecimento do negócio | Disponibilidade |
| Curso de especialização na área | Cumprimento de metas | Empatia |
| Curso de mestrado em outra área | Flexibilidade | Empreendedorismo |
| Curso de mestrado na área | Interação com demais processos | Entusiasmo |
| Curso de doutorado em outra área | Liderança | Equilíbrio emocional |
| Curso de doutorado na área | Multifuncionalidade | Ética profissional |
| Registro Profissional Conselho Regional | Negociação | Foco no aluno |

| | | |
|---|---------------------------|---------------------------------------|
| de Administração | | |
| Experiência com docente no curso de administração | Organização | Foco no resultado financeiro do curso |
| Experiência como coordenador de curso | Planejamento | Persistência |
| Experiência como consultor na área | Visão ampla e generalista | Saber ouvir |
| Experiência pesquisa | | Tomada de decisão |
| Curso de graduação em outra área | | |

Quadro 2 – Competências Categorizadas para o cargo de coordenador de curso de administração
Fonte - adaptado (Rabaglio, 2001).

3 – Para verificar o grau de importância de cada indicador, utilizou-se uma escala para identificar o grau de criticidade de cada competência, podendo ser visualizado no quadro 3.

| | | |
|---|-----------------|------------------------------------|
| 1 | Sem importância | Sem impacto no trabalho |
| 2 | Importante | Mas você pode ter sucesso sem ela |
| 3 | Relevante | Difícil você obter sucesso sem ela |
| 4 | Crítica | Impossível ter sucesso sem ela |

Quadro 3 – Escala de mensuração da competência

4.3 – Resultados obtidos

Na figura 2, foi identificado o conhecimento pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração.

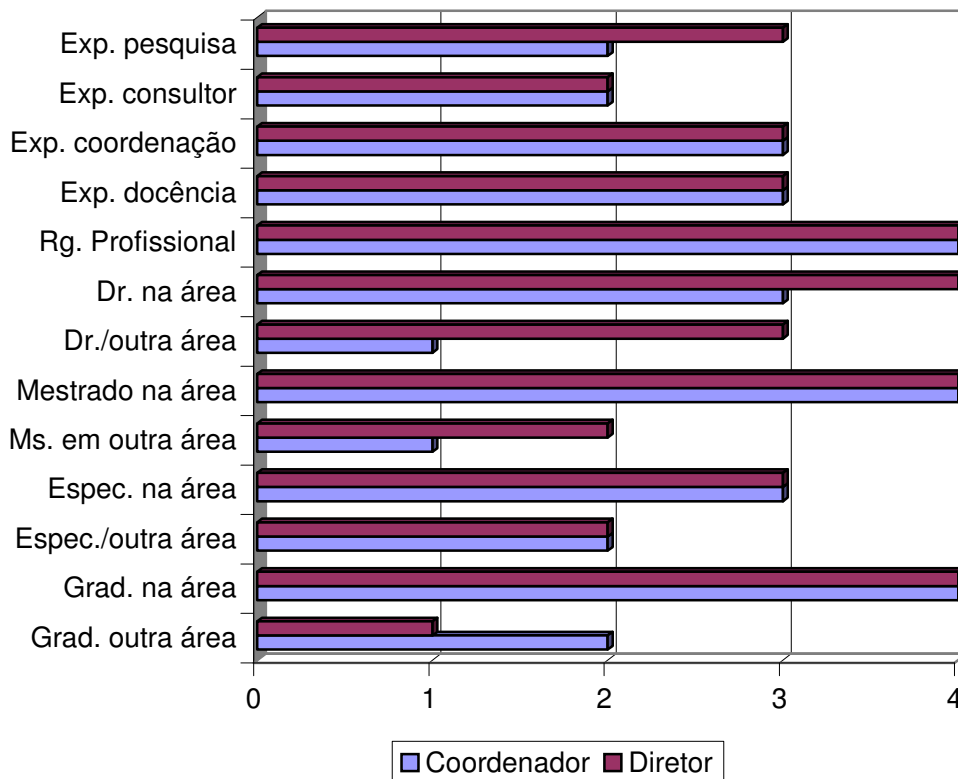


Figura 2 – Conhecimento pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração

Verifica-se na figura 2, que o item registro profissional teve um elevado peso na visão dos entrevistados, o que pode ser justificado pela ação constante do conselho de classe para esta obrigatoriedade. Outros itens (graduação, mestrado e doutorado na área) tiveram um conceito elevado, principalmente em decorrência da exigência dos órgãos competentes de educação do país.

Na figura 3, foi identificada a habilidade pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração.

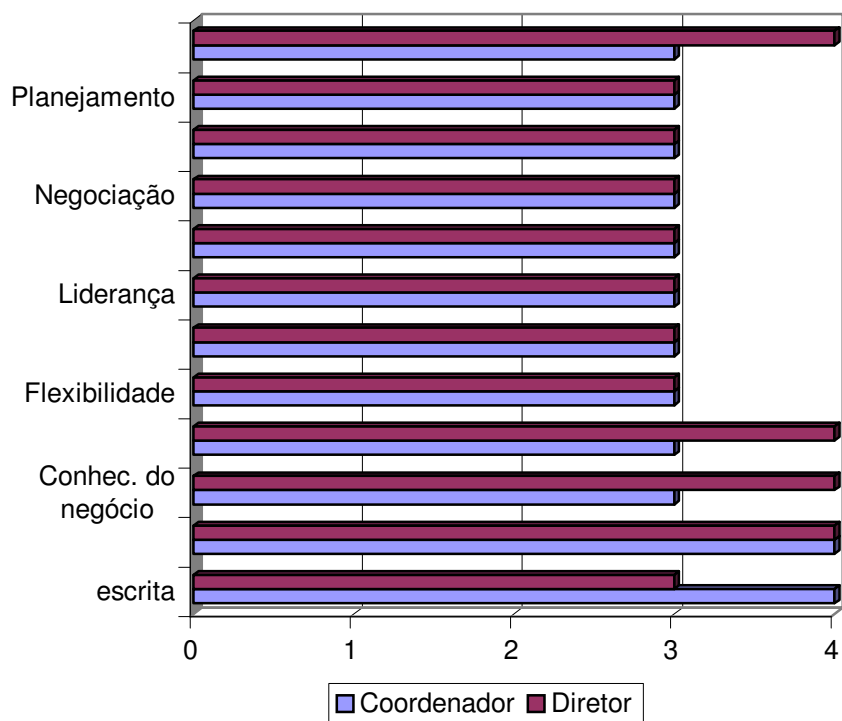


Figura 3 – Habilidade pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração

Verifica-se na figura 3, que na visão do diretor existe uma predominância de atribuição de valor nas competências relacionadas ao negócio da instituição. O mesmo não ocorreu com o coordenador de curso, que atribuiu mais valor as competências diretamente relacionadas ao seu relacionamento com os alunos e professores (comunicação e escrita).

Na figura 4, foi identificada a atitude pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração.

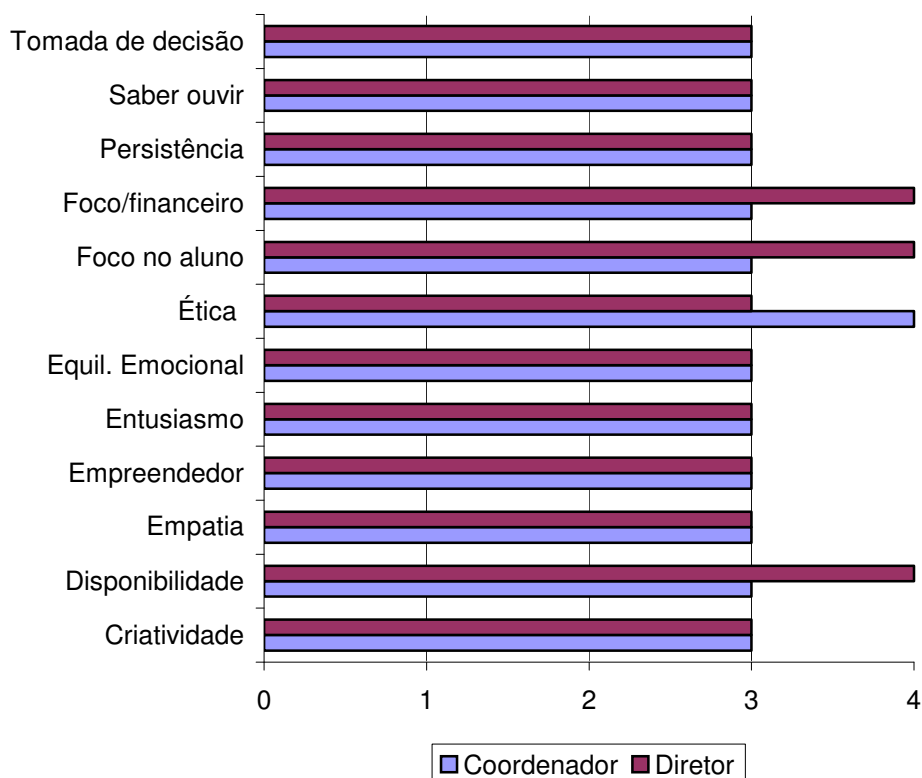


Figura 4 –Atitude pertinente ao cargo de coordenador de curso de administração

Na figura 4, ficou evidente que o diretor privilegiou novamente as características relacionadas ao negócio da instituição. Isto pode ser explicado também pelo fato do contato da diretoria com os alunos não ser tão constante como é o do coordenador de curso, que colocou como fator crítico somente a competência ética profissional.

Fazendo uma análise comparativa, pode-se identificar no quadro 4, os aspectos relacionados as competências essenciais mais críticas para o cargo de coordenador de curso de administração.

| COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS CRÍTICAS PARA O CARGO DE COORDENADOR DE CURSO | |
|--|---|
| ÔTICA DO DIRETOR | ÔTICA DO COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO |
| CONHECIMENTO | |
| Registro profissional | Registro profissional |
| Doutorado na área | Mestrado na área |
| Mestrado na área | Graduação na área |
| Graduação na área | |
| HABILIDADE | |
| Visão ampla | Comunicação |
| Cumprimento das metas | Escrita |
| Conhecimento do negócio | |

| | |
|-----------------|--------------------|
| Comunicação | |
| ATITUDE | |
| Foco financeiro | Ética profissional |
| Foco no aluno | |
| Disponibilidade | |

Quadro 4 - Competências essenciais críticas

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como finalidade principal a identificação das competências do cargo de coordenador de curso de administração sob a ótica do diretor e coordenador de curso.

A partir da pesquisa bibliográfica foi elaborado o quadro 2, que permitiu identificar as principais competências para o cargo de coordenador de curso. Através da utilização do quadro 3, foi possível verificar o grau de importância de cada competência, ficando claro de visualizar no quadro 4 os principais pontos críticos relativos ao conhecimento, habilidade e atitude no cargo em estudo.

Levando em conta os resultados da pesquisa, concluiu-se que enquanto o coordenador de curso tem uma visão mais interna com relação às competências, o diretor dá um peso maior às competências relacionadas ao mercado. Conclui-se também que a gestão de competências se constitui em um instrumento valioso para a visualização das competências essenciais ao cargo. Recomenda-se que a IES em estudo ajuste o foco de visão de ambos, diretor e coordenador, principalmente com relação às habilidades e atitudes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo & Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 1ª edição – Editora: Gente, São Paulo, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1999.

CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. [on line] – disponível em <www.hsm.com.br> , data de acesso: 02/10/2006.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. IN. Anais do 22º encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Atlas, São Paulo: 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 1ª edição – Editora: Futura, São Paulo, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos**. [on line] – disponível em <www.rabaglio.com.br>, data de acesso: 22/11/2006

RESENDE, Ênio. **O livro das Competências**. 1ª edição – Editora: QualityMarky, Rio de Janeiro, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências – Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Ed. Qualitymark, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. *Pioneira*. 2ª ed, 1999.

ULRICH, Dave. **Os campeões em recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo. Ed. Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.