

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

Paulo Roberto Nascimento Meira Vasconcellos

Ana Alice Vilas Boas

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - PPGEN

RESUMO

Este trabalho aborda assunto inserido no contexto da competência e da gestão, tema dos mais discutidos na atualidade por pessoas ligadas a área de recursos humanos. O assunto específico tratado diz respeito a dois dos elementos que integram a competência: as habilidades e as atitudes. Sob os efeitos da globalização e impulsionados pela tecnologia, os mercados hoje são marcados pela velocidade e volatilidade, e as relações de emprego tornaram-se mais fluidas e instáveis. Ao mesmo tempo, sob a ótica da qualidade de vida e da ética, vem ocorrendo uma valorização do ser humano como diferencial competitivo nas empresas. Acompanhando essa mudança, as expectativas e demandas em torno da atuação dos gestores vêm sofrendo alterações. 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. Por meio da adoção da metodologia do estudo exploratório, este trabalho contribui para a literatura acadêmica ao verificar os atributos que, na atualidade, são percebidos como importantes para compor o perfil dos gestores deste tipo de organização.

Palavras-Chave: Competência. Gestão. Atributos

1. INTRODUÇÃO

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

Toda mudança encontra resistência, mas mesmo assim as empresas mudam. Inúmeros são atualmente os estudos sobre o tema. Neles, destaca-se a importância da 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.

Para atuar nessa moderna empresa é necessário 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.

Este trabalho de pesquisa 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 em transformação.

O mercado hoje espera 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.

O objetivo do presente trabalho é identificar e descrever as habilidades e atitudes que diretores, coordenadores e professores percebem como sendo as mais relevantes para compor o perfil dos gestores de instituições de ensino superior de caráter privado.

No referencial teórico são feitos aprofundamentos a respeito das idéias ligadas ao tema, como gestão, competência, mudanças ocorridas no cenário corporativo e expectativas em torno do perfil profissional necessário ao gestor, para fazer frente à nova realidade das empresas e do mercado. Por último, baseado em metodologia de caráter exploratório, é feita uma análise dos dados que foram coletados por meio de um questionário, sendo então apresentadas as conclusões do estudo.

2. 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.

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.

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.

4. MUDANÇAS NO CENÁRIO CORPORATIVO

Segundo MIRVIS (1985 citado por QUINN et al, 2003, p. 2-12), a partir da década de 80 as empresas 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, as organizações se ocuparam em aumentar a qualidade e reduzir seus quadros de funcionários e o mundo passou 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. Nesse cenário, as empresas passaram a ter que enfrentar um novo desafio: o de atingir a eficácia num ambiente dinâmico e marcado pela complexidade e volatilidade.

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.

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.

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.

Segundo AYRES et al (1999) 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.

A 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.

4. COMPETÊNCIA

Segundo TEJADA (1999), 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.

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.

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”.

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”.

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 atitudes (atitudes), afirmando que esses três elementos estão interligados, como se fossem vetores que se relacionam. 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.

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.

4.1 HABILIDADES

O termo habilidade, segundo o AURELIO (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.

4.2 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.

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.

4. PERFIL DO ADMINISTRADOR

Uma das fontes utilizadas como referência no presente trabalho foi Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional (2004), pesquisa essa que foi encomendada pelo Conselho Federal de Administração (CFA). A referida pesquisa contou com a 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.

O trabalho citado explorou aspectos relativos ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador, em âmbito nacional, e teve por objetivo levantar

o perfil profissional do Administrador. Embora a referida pesquisa tenha abrangido a identidade, a competência, o conhecimento, as habilidades e atitudes do Administrador, aqui serão feitas referências somente às habilidades e atitudes, que se constituem no escopo do presente trabalho.

Segundo a citada pesquisa realizada, a habilidade mais marcante no perfil do Administrador é o relacionamento interpessoal (21%), conforme mostrados na Tabela 1. 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.

Tabela 1: 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%

Na Tabela 2, a seguir, verifica-se o destaque com o qual o comportamento ético aparece na composição do perfil dos Administradores, refletindo a importância conferida ao julgamento de mérito entre os resultados a serem alcançados e os meios utilizados para esse fim.

Tabela 2: 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%

5. 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. Uma dessas aprendizagens refere-se ao aprender a ser, que avulta de importância na medida em que o século XXI demandará de todos, segundo DELORS (1998, p. 18), “[...] 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 [...]”.

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. Segundo DUTRA et al (2001, p. 111), 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.

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”.

Afirma DELORS (1998. p. 90) que, 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.

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

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.

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, 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

5. METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente trabalho foi a da Pesquisa Exploratória. 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.

De acordo com ANDRADE (2002), 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.

Para a realização da pesquisa, a partir dos conceitos retirados das fontes pesquisadas foi elaborado um questionário, cujo objetivo foi o de verificar, nos entrevistados, quais habilidades e atitudes percebem como sendo relevantes para compor, em sua opinião, o perfil dos gestores acadêmicos.

O primeiro procedimento de coleta de dados para a presente pesquisa foi a realização de um 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 a aplicação do pré-teste, foram feitas as correções de algumas instruções que ainda pareciam não estar claras para os respondentes, foi confeccionada a versão final do instrumento de coleta, aplicado de acordo com os procedimentos descritos a seguir.

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 Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional (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 (1993), 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.

5.1 O UNIVERSO DA PESQUISA

Os entrevistados foram selecionados em uma universidade atuante na cidade do Rio de Janeiro. 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%.

5.2 AMOSTRA

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.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Com o emprego do software aplicativo Excel, foram montadas várias tabelas e construídos gráficos. Dessa forma os dados coletados puderam ser analisados qualitativamente, de acordo com variados critérios (ordem alfabética, maior percentual, menor percentual).

Por intermédio da comparação da percepção dos entrevistados, colhida nas respostas que deram nos instrumentos de pesquisa respondidos, com os dados obtidos sobre o assunto nas fontes pesquisadas na literatura, partiu-se então para a análise dos dados.

6. RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Quanto ao total pertencente à amostra, houve equilíbrio entre quantidade dos que se encontravam na função de gestores (diretores e coordenadores) e os professores.

A grande maioria dos respondentes (63%) possui pós-graduação no nível mestrado, com razoável parcela no nível doutorado o (11%) e especialização (17%).

Quanto à faixa etária dos entrevistados, a maior parte dos respondentes encontra-se 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.

Quanto ao tempo de permanência na instituição, constatou-se a ocorrência de um percentual maior de entrevistados com tempo de permanência entre cinco e dez anos.

6.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 3 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.

Tabela 3: Habilidades e atitudes

As 50 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

Na Tabela 3 as habilidades e atitudes apresentam-se em ordem alfabética, todavia, no instrumento de pesquisa utilizado, os mesmos foram dispostos de forma aleatória.

O Gráfico 1 mostra, dentre o rol dos cinquenta atributos disponibilizados, as vinte habilidades e atitudes apontadas pelos participantes da pesquisa como sendo as mais importantes.

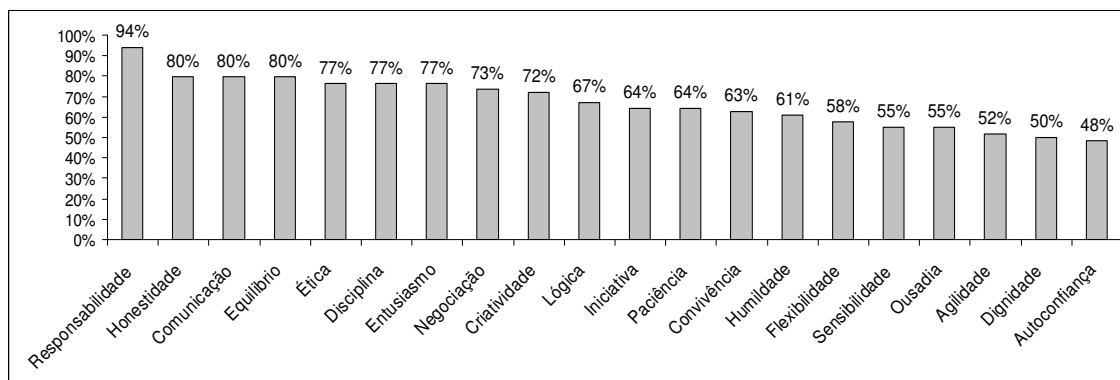


Gráfico 1: As vinte habilidades e atitudes percebidas como sendo as mais relevantes

O Gráfico 2 contém 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.

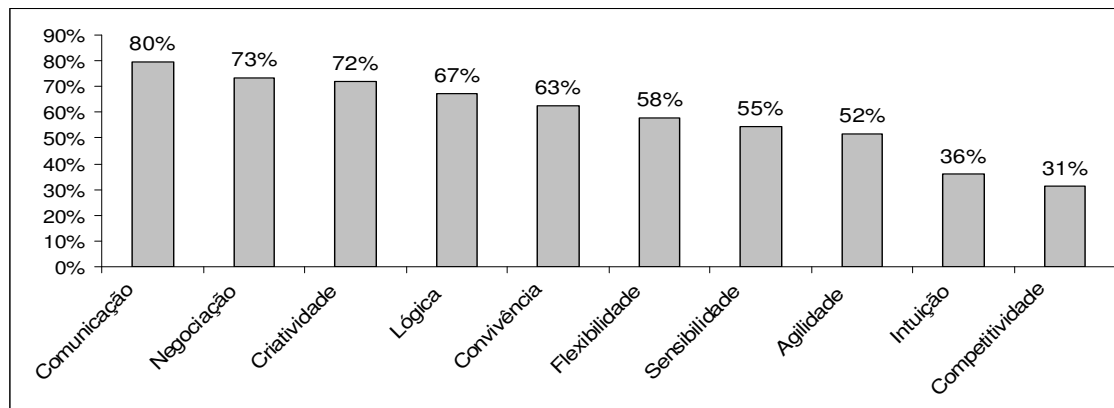


Gráfico 2: As dez habilidades percebidas como as mais relevantes

Cabe ressaltar que os respondentes perceberam a sensibilidade e a intuição como habilidades importantes. Segundo MINTZBERG (1993), DELORS (1998) e MOGGI (2001), esses podem ser considerados como atributos demandados pelo ambiente corporativo do Século XXI.

Outras duas habilidades também consideradas importantes, a agilidade e a competitividade, refletem a necessidade do gestor estar apto a lidar com o ritmo acelerado e a disputa extremada, características marcantes do mercado atual, segundo DUTRA (2001).

As demais habilidades ressaltadas pelos entrevistados podem ser reconhecidas, direta ou indiretamente, como presentes no perfil do Administrador, conforme visto na Tabela 1.

O Gráfico 3 mostra as dez atitudes percebidas pelos entrevistados como sendo as mais relevantes para compor o perfil profissional dos gestores acadêmicos.

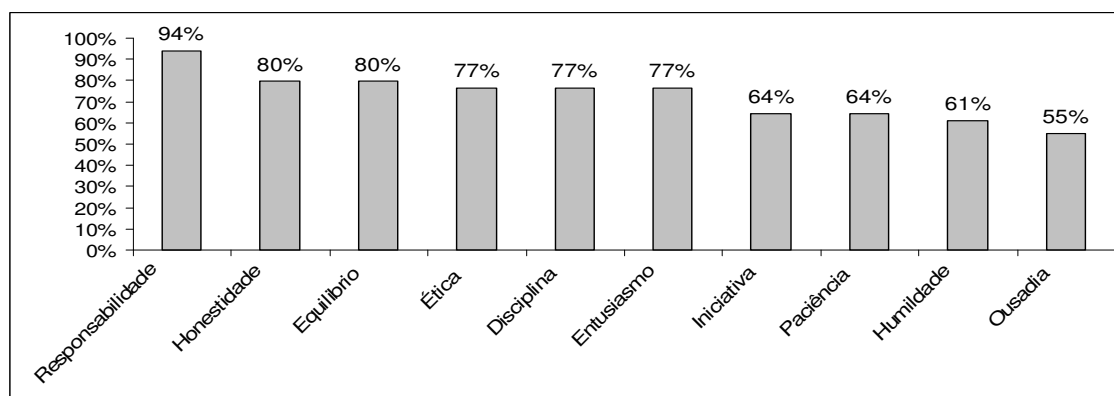


Gráfico 3: As dez atitudes percebidas como as mais relevantes

Analisando-se as dez atitudes percebidas como relevantes, cabe destacar que os entrevistados valorizaram o equilíbrio, a disciplina, a paciência, a humildade e a ousadia, atributos que refletem as demandas do atual ambiente organizacional, segundo PRAHALAD (1996), DELORS (1998), MOGGI (2001), RABAGLIO (2001) e HUNTER (2004).

As demais atitudes consideradas importantes pelos entrevistados encontram paralelo com os atributos previstos no perfil profissional do Administrador (Tabela 2).

7. CONCLUSÃO

A comunicação, negociação, criatividade, raciocínio lógico, convivência, flexibilidade, agilidade, intuição, competitividade e performance 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 1);

-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, dentre os quais DELORS (1998) e MOGGI, (2001), como uma habilidade demandada pelas mudanças que estão delineando o ambiente corporativo atual;

-a intuição, segundo MINTZBERG (1993), 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, equilíbrio, honestidade, disciplina, entusiasmo, ética, 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 2);

-equilíbrio, iniciativa, paciência e ousadia foram atributos citados por alguns autores como MOGGI (2001) e DELORS (1998) como resultado de demanda própria do ambiente corporativo moderno, como respostas ao 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 conseqüência 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.

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 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.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PESQUISA NACIONAL SOBRE O PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL. Brasília: Conselho Federal de Administração, 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: FINEP. 1999.

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

BOYER, K. K. et al. *Print versus electronic surveys: a comparison of two data collection methodologies*. Journal of Operations Management, v. 20, n. 4, p.357-73, 2002.

DAÓLIO, L. C. Perfis e competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos. São Paulo: Erica, 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.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE BASED MANAGEMENT, IV, 1998, Oslo. Anais... Oslo: Norwegian School Management. 1998.

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. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, p.183-196, 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.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: Free Press, 1993.

- MOGGI, J. Gestão viva: a célula como modelo de organização. São Paulo: 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.
- 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: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SENNET, R. A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- 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, p.20-30, 1999.
- WOOD JR, T. Caráter corroído. Carta Capital, São Paulo, p. 84, 06 dez 2000.