

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

378  
5000

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**BIBLIOTECA**  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES E ORIENTADORES DO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul**

**MARIA GORETE RODRIGUES DA SILVA**

Orientadora : Dr<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFRGS como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**PORTO ALEGRE, outubro 2002**

## AGRADECIMENTOS

Passaram-se três anos, uma jornada que só foi possível por que houve apoio e participação de várias pessoas. Entre todas, agradeço neste momento, principalmente:

- A meu esposo Mauro, pela compreensão, amor, carinho, companheirismo e apoio irrestrito dedicado nesta caminhada.
- A meus pais, Olmiro e Ocilda, que desde muito cedo, ensinaram-me a importância da determinação para atingir um objetivo e o valor do conhecimento.
- À minha amiga e mestra Professora Liane Beatriz Moretto Ribeiro pelos ensinamentos, apoio, incentivo e aconselhamento e, principalmente pela amizade.
- Aos colegas da UCS e aos alunos que participaram do estudo, pela acolhida e cooperação para o êxito do trabalho de pesquisa.
- A Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eddi Fracasso, pelo apoio em momentos difíceis desta caminhada.
- Aos professores participantes da minha banca de apresentação do projeto de dissertação, Prof<sup>ª</sup> Dr. Marina Nakayama e Prof<sup>º</sup> Dr. Luis Roque Klering, pelas contribuições e direcionamentos dados a pesquisa.
- Ao meu primeiro orientador, Prof. Dr. Roberto Lima Ruas, por acreditar e me incentivar a participar desta jornada.
- A minha orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elaine Di Diego Antunes, que de braços abertos me acolheu, pelas orientações, pela atenção e carinho e, por sempre acreditar no meu trabalho (principalmente quando eu vacilava). És uma grande *coach* !

A todos vocês, muito obrigada!

*“... As abelhas sugam as  
flores,  
mas depois fazem o mel, que  
é algo delas,  
não é mais tomilho nem  
manjerona”*

*Montaigne*

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### RESUMO

### ABSTRACT

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	A UNIVERSIDADE E O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO COORDENADOR/ORIENTADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	12
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	17
1.2.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2</b>	<b>GESTÃO UNIVERSITÁRIA, COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SEUS RECURSOS E PAPÉIS GERENCIAIS .....</b>	<b>21</b>
2.1	GESTÃO UNIVERSITÁRIA: NOVAS NECESSIDADES E PROFISSIONALIZAÇÃO .....	21
2.1.1	<b>Processo Decisório nas Universidades.....</b>	<b>22</b>
2.1.2	<b>Gestão Universitária: Desafios, Necessidades e Profissionalização .....</b>	<b>23</b>
2.2	O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E NOÇÕES DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E GERENCIAIS .....	28
2.3	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS .....	32
2.4	RECURSOS DE COMPETÊNCIA .....	36
2.5	PAPÉIS: COACH E PAPÉIS GERENCIAIS .....	41
2.6	SÍNTESE ACERCA DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	44

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	47
3.2	PLANO AMOSTRAL E PROCEDIMENTO DE COLETA .....	48
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	53
3.4	OPERACIONALIZAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	55
<b>4</b>	<b>NÍVEL DE PREPARO E RECURSOS DE COMPETÊNCIA .....</b>	<b>56</b>
4.1	NÍVEL DE PREPARO DOS COORDENADORES E ORIENTADORES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO .....	56
4.2	RECURSOS DE COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DOS SEUS ATORES SOCIAIS .....	62
4.2.1	Recursos de Competência apontados pelos orientadores e coordenadores no exercício da função .....	62
4.2.2	Recursos de Competência sob a ótica dos Diretores de Unidades de Ensino (Campus e Núcleos Universitários) .....	69
4.2.3	Recursos de Competência sob a ótica de alunos .....	73
4.2.4	Recursos de Competência sob a ótica dos Professores .....	76
4.2.5	Recursos de Competência sob a ótica da Chefia de Departamento .....	81
4.2.6	Recursos de Competência sob a ótica da Pró-Reitoria de Graduação ..	83
4.2.7	Síntese da Visão dos Atores Sociais Acerca dos Recursos de Competência .....	86
<b>5</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....</b>	<b>94</b>
5.1	IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DE COORDENADOR E ORIENTADOR DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL .....	95

5.2	PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS E PAPÉIS DOS COORDENADORES E ORIENTADORES .....	96
5.3	MACRO COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES E ORIENTADORES .....	102
5.3.1	Macro-Competência Gerencial 1 .....	105
5.3.2	Macro-Competência Gerencial 2 .....	108
5.3.3	Macro-Competência Gerencial 3 .....	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	115
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	122
	ANEXOS.....	125
	ANEXO A DEFINIÇÃO DAS COORDENAÇÕES DE CURSOS.....	126
	ANEXO B ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CARACTERIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO COORDENADOR/ORIENTADOR.....	127
	ANEXO C ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR/ORIENTADOR.....	128
	ANEXO D ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES, CHEFIA DE DEPARTAMENTO E PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO.....	129
	ANEXO E MATERIAL DE APOIO PARA <i>FOCUS GROUP</i> .....	130
	ANEXO F ATRIBUIÇÕES DOS COORDENADORES E ORIENTADORES DE CURSO.....	131

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Competências do Profissional .....	31
Figura 2:	Papel da Competência Gerencial nas Organizações .....	33
Figura 3:	Tipos de Recursos Incorporados aos Indivíduos Associados ao Modo Principal de Aquisição .....	38
Figura 4:	Classificação dos Recursos de Competência .....	39
Figura 5:	A competência como um Saber Combinatório Materializado em uma Ação .....	39
Figura 6:	As Vinte e Uma Competências de Boyatzis .....	40
Figura 7:	Competências Requeridas de um Profissional Competente .....	41
Figura 8:	Papéis Gerenciais de Mintzberg .....	43
Figura 9:	Amostragem por Unidade/Modalidade de Curso/Entrevistas Realizadas .....	48
Figura 10:	Stakeholders e entrevistas realizadas .....	49
Figura 11:	Roteiro <i>Focus Group</i> .....	50
Figura 12:	Diagrama Síntese dos Procedimentos Metodológicos para atingir aos fins da Pesquisa .....	54
Figura 13:	Operacionalização das Categorias de Análise.....	55
Figura 14:	Experiência profissional e qualificação acadêmica dos coordenadores/orientadores.....	56
Figura 15:	Formação e Atuação Docente dos Coordenadores e Orientadores .....	59
Figura 16:	Recursos Incorporados e do Ambiente identificados a partir do depoimento de coordenadores e orientadores .....	68
Figura 17:	Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica dos Diretores de Unidades de Ensino (Campus e Núcleos Universitários) .....	71
Figura 18:	Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica dos alunos .....	75
Figura 19:	Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica dos professores .....	79
Figura 20:	Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica da Chefia de Departamento .....	83
Figura 21:	Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica da Pró-Reitoria de Graduação .....	85
Figura 22:	Síntese dos Conhecimentos apontados pelos atores sociais como necessário ao Coordenador/orientador .....	88
Figura 23:	Síntese das Habilidades apontadas pelos atores sociais como necessárias ao Coordenador/orientador .....	90
Figura 24:	Síntese das Atitudes (atributos profissionais) Identificadas a partir do depoimento dos Atores Sociais .....	91
Figura 25:	Síntese das Atitudes (atributos pessoais) Identificadas a partir do Depoimento dos Atores Sociais .....	92
Figura 26:	Síntese dos recursos do ambientes identificados, pelos atores sociais, como importantes para a ação dos coordenadores/orientadores .....	92
Figura 27:	Atividades Realizadas e Papéis Desempenhados e Formas de Avaliação das Ações dos Coordenadores e Orientadores na percepção dos atores sociais .....	98
Figura 28:	Comparativo dos Papéis Gerenciais dos Coordenadores e Orientadores com os Papéis Gerenciais de Mintzberg .....	102
Figura 29:	O Papel da Competência Gerencial da Coordenação/Orientação do Curso de Graduação na Universidade de Caxias do Sul (nas suas Unidades de Ensino - Campus e Núcleos) .....	105
Figura 30:	Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 1 .....	107
Figura 31:	Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 2 .....	111
Figura 32:	Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 3 .....	113
Figura 33:	Comparativo da ótica dos atores sociais sobre os recursos de Competência dos coordenadores e orientadores .....	117

## RESUMO

Entende-se que a profissionalização da gestão, através da identificação e desenvolvimento de competências gerenciais, é uma das formas de fazer frente às necessidades de mudanças nas instituições de ensino superior para que as mesmas consigam cumprir a missão institucional de produzir conhecimento e torná-lo acessível, alcançando uma vantagem competitiva duradoura. O presente estudo realizado na Universidade de Caxias do Sul, instituição comunitária e regional, busca identificar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas, levando em consideração a importância do curso de graduação como uma das formas de tornar o conhecimento acessível ao corpo social. A identificação das competências gerenciais foi feita a partir de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores e orientadores no exercício da função e *stakeholders*: diretores de unidades de ensino, chefia de departamento e pró-reitoria de graduação e *focus group*, entrevista em grupo com alunos e professores. A investigação é exploratória, de natureza qualitativa. A estratégia de pesquisa usada foi estudo de caso. Fez-se uso da análise de conteúdo para a interpretação dos dados. Neste estudo foi avaliado o nível de preparo, considerando experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função, assim como o levantamento das principais atividades realizadas e os papéis assumidos na desempenho da função. Os papéis mais relevantes assumidos, conforme depoimentos, foram o papel de *coach*, na relação com o aluno e de articulador e aglutinador na operacionalização e atualização do projeto pedagógico. Identificaram-se também, os principais recursos de competências, incorporados ao indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) e recursos do ambiente necessários para a atuação gerencial do coordenador/orientador. E a partir dos depoimentos construíram-se as macro-competências gerenciais contextualizadas com a estratégia organizacional e foi proposto diretrizes para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais. As macro-competências gerenciais expressam os dois eixos básicos de atuação do coordenador/orientador: a interface com o aluno na integralização dos seus estudos e a operacionalização e atualização do projeto pedagógico. E uma terceira macro-competência trouxe a necessidade da atuação ser continuamente uma aprendizagem, de sensibilidade ao meio ambiente interno e externo para sentir, perceber e agir a partir das oportunidades, tornando o coordenador/orientador um gestor de oportunidades, em um contexto de mudanças permanentes.

**Palavras Chave:** Universidade, coordenador/orientador de curso de graduação, competências gerenciais.



## ABSTRACT

It's understood that the professionalization of management, through the identification and development of managerial competences, is a way of facing the needs of change in university education so that it can accomplish the institutional mission of producing knowledge and make it accessible, reaching a lasting competitive advantage. This study, developed at *Universidade de Caxias do Sul*, a regional and community institution, searches for identifying the managerial competences of Business Administration Course coordinators and counselors, taking into consideration the importance of the graduating course as a way to make knowledge accessible to the social body. The identification of the managerial competences was done through semi structured interviews with coordinators, counselors and stakeholders: teaching unit directors, heads of departments, graduation deans and focus groups, which are interviews with groups of students and professors. The investigation is exploratory and qualitative in nature. The research strategy used was case study. Content analysis was used for data interpretation. The following were evaluated in this study: level of readiness considering experience, university management background, training, main activities performed as well as roles undertaken in function performance. Most relevant roles undertaken, as stated, were those related to coaching students as well as articulating and agglutinating the pedagogic project operationalization and updating. The individual main competence (knowledge, abilities and attitudes) and environment resources needed for coordinator/ counselor managerial performance were also identified. From statements, the managerial macro-competences were built contextualized with an organizational strategy and a managerial competence development plan line was proposed.

The managerial macro-competences express the two basic axes of coordinator/ counselor performance: the interface with the student in his study integralization and the updating and operationalization of pedagogic project. And a third macro- competence brought up the need of a continually learning performance, of sensitivity to internal and external environment to perceive and act from opportunities, making the coordinator/counselor an opportunity manager in an ever evolving context.

**Key words:** university; graduation course coordinator/ counselor; managerial competences.

# 1 INTRODUÇÃO

O tema central do presente trabalho é a identificação das competências gerenciais, bem como os recursos mobilizados para a ação, dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, do ponto de vista dos *stakeholders*<sup>1</sup> – pró-reitoria de graduação, chefia de departamento, diretores de Núcleos e Campus Universitário, professores e alunos – e da opinião e prática dos próprios coordenadores/orientadores no exercício da função.

O conceito que fundamenta o trabalho é “a noção de competência gerencial enquanto uma ação, ou seja, a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (Ruas, 2000, p 16.). É importante distinguir a competência dos recursos que a potencializam, e também do desempenho esperado, explicado como a quantificação da performance. A competência gerencial é vista como uma maneira de atingir o resultado esperado, mas não o resultado (Ruas, 2000).

O desempenho esperado do orientador/coordenador corresponde ao cumprimento das atribuições descritas pela instituição. A grande questão será a maneira de atingir este resultado, ou seja, a competência gerencial enquanto capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos do ambiente e fisiológico). A identificação das competências gerenciais e os recursos de competência a serem mobilizados e integrados no desempenho da função de orientador/coordenador são os objetivos do trabalho.

A pesquisa visa proporcionar um estudo sobre as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas, os quais possuem um papel chave na qualidade dos serviços oferecidos

---

<sup>1</sup> São grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.

pela Universidade. O Coordenador, enquanto gestor do curso na cidade universitária, e orientadores como gestores nos Núcleos e Campus. O coordenador é escolhido através do voto de alunos e professores, a partir de uma lista tríplice, o orientador é indicado pela chefia de departamento e pelo diretor da unidade de ensino. A Universidade, a partir deste estudo, na escolha e indicação dos orientadores e coordenador terá uma referência quanto às macro-competências gerenciais para o exercício desta função e os recursos de competência necessários, assim como subsídios para um plano de qualificação e desenvolvimento destes profissionais, que até assumir a função, são professores do departamento ou profissionais do mundo dos negócios, sem experiência de gestão acadêmica.

Este trabalho está dividido em seis partes. A primeira parte, composta por dois capítulos, contextualiza e situa o leitor com os objetivos do trabalho e a justificativa do estudo. A segunda parte tece algumas considerações sobre, gestão universitária e competências gerenciais. A parte três descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, enquanto que a quarta parte abrange os resultados da pesquisa, divididos em duas seções, tratando do nível de preparo dos coordenadores e orientadores e dos principais recursos de competência. O capítulo cinco apresenta as atividades e papéis assumidos pela orientação/coordenação e as macro-competências gerenciais, inseridas no contexto organizacional, requeridas para o exercício da função. E por fim são discorridas as conclusões da pesquisa, incluindo as diretrizes para um plano de desenvolvimento de macro-competências gerenciais e as recomendações para pesquisas futuras.

## 1.1 A UNIVERSIDADE E O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO COORDENADOR/ORIENTADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Um dos desafios críticos que são colocados, permanentemente às universidades, como agências formadoras de profissionais, é fazer frente às grandes e complexas mudanças que estão ocorrendo no mundo contemporâneo. Isto têm transformado a sociedade a qual essas instituições servem.

Essas mudanças, que vêm progressivamente causando alterações na paisagem geopolítica, geoeconômica e geossocial do mundo, estão definindo novos tipos de relações entre cidadãos e entre povos, têm como seus principais

determinantes a internacionalização cada vez maior da economia e os impactos provocados por um avanço científico-tecnológico sem precedentes na história.

Neste contexto, a importância adquirida pelo conhecimento é muito grande seja nas esferas socioculturais, seja na econômica. Inclusive na esfera econômica ele é reconhecido como de valor estratégico, na medida em que a vitalidade dos sistemas de produção e a competitividade, tanto no âmbito nacional quanto internacional, estão cada vez mais dependentes da criação e do desenvolvimento de tecnologias, da produção e do rápido acesso ao conhecimento (Guadilla, 1994).

A universidade é uma instituição social que apresenta elevado grau de formalização e, como tal, possui características próprias a uma instituição dessa natureza: tem existência jurídica, tem organização e funcionamento estabelecidos e regulados em instrumentos formais, conta com estrutura para realizar suas funções, congrega pessoas em torno de interesses e de objetivos definidos e socialmente reconhecidos, assume formas e desempenha funções diferenciadas, segundo a época, a localização e o contexto social em que está inserida. Possui também objetivos gerais que são comuns a outras instituições, na medida que dizem respeito à educação, à busca do saber, à promoção da cultura e do desenvolvimento do país onde se situa, à melhoria das condições de vida da sociedade (Piazza, 1997).

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

A atribuição específica da universidade, segundo formulação que o autor apresenta, é a de “produzir conhecimento e torná-lo acessível” (Botomé, 1992). Isso equivale a dizer que o compromisso que a universidade firma com a sociedade, que a institui e mantém, é o de responsabilizar-se pelo saber; pela preservação, pela

crítica e pela sistematização do saber existente, pela produção de conhecimentos novos e necessários e pela difusão desses conhecimentos, de modo a torná-los acessíveis à todos que constituem a sociedade. O cumprimento dessas finalidades exige que a instituição se organize de forma a ser capaz de administrar a produção de conhecimento e o seu uso nos múltiplos campos da atividade humana, inclusive no ensino, especialmente o superior, devido às suas possibilidades de ser multiplicador do conhecimento existente (Botomé, 1996).

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

As mudanças fundamentais que vem ocorrendo nos modelos de gestão das organizações empresariais, dada a necessidade de sobreviverem no ambiente em que atuam, começam também a chegar com mais intensidade às instituições de ensino superior brasileiro. A era do conhecimento estaria a exigir do gestor das instituições de ensino, uma postura diferente, voltada para uma administração mais profissional.

A instituição escolhida como campo de pesquisa é a Universidade de Caxias do Sul, instituição privada, sem fins lucrativos, comunitária (instituída e mantida pela comunidade) e regional (desde 1992). Sua área de abrangência é constituída por um conjunto de 70 municípios da região nordeste do Rio Grande do Sul, sua ação é descentralizada, com característica multicampi. Com sede central em Caxias do Sul, possuindo sede física em 9 municípios, divididos em 3 Campi e 4 Núcleos. Mantêm em funcionamento 35 cursos de graduação, que possibilitam a obtenção de títulos de bacharel, licenciado ou tecnólogo em 56 carreiras, nos quais estão matriculados mais de 21.000 alunos. Oferece ainda 40 cursos de Especialização, 22 de Mestrado,

e 4 de Doutorado, com mais de 1500 alunos. O quadro docente é constituído por mais de 1100 professores.

A Universidade de Caxias do Sul tem nos departamentos as unidades básicas de sua organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, os quais estão reunidos, segundo as áreas de conhecimento de que se ocupam, em diferentes Centros, que são órgãos diretivos setoriais. Cada Departamento é administrado por uma Assembléia e por uma Chefia e cada Centro, por um Conselho Departamental e por uma diretoria. Os cursos de graduação são coordenados por Colegiados de Cursos, cada qual constituído por um coordenador, por docentes (cinco representantes dos departamentos que desenvolvem disciplinas no curso e pelo representante estudantil) e orientadores de curso que coordenam os cursos nos Núcleos e Campus Universitários.

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

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

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

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

E neste segundo eixo, decisivo para a qualidade do curso é a interface com chefias de departamentos, pró-reitoria de graduação, direção de unidade de ensino e professores para a operacionalização do curso de graduação. A interface com as chefias de departamentos ao solicitar a designação, e substituição quanto necessário, de professores do próprio departamento de administração, como também de outros departamentos que fornecem disciplinas afins, que complementam a formação do administrador e que estão na grade curricular do curso, assim como ao propor projetos de qualificação para professores. Com a direção da Unidade de Ensino, ao propor melhorias em laboratórios, aumento do acervo bibliográfico, necessidades na infra-estrutura física. Com a Pró-Reitoria de Graduação, ao articular o processo de avaliação e auto-avaliação do curso, assim como os estudos do projeto pedagógico. E com professores ao analisar em conjunto o projeto-disciplina, ao orientar quanto ao projeto pedagógico e a gestão das questões operacionais administrativas, tais como definição de horários, avaliações e calendário.

O desempenho desta função traz como pano de fundo, o contexto da regionalização. As chefias de departamento, funcionários da Pró-Reitoria de Graduação não conhecem os Núcleos e Campus e as suas especificidades. Há distâncias geográficas e uma recente e grande expansão de cursos e unidades. Estas instâncias, às vezes sem vivenciar a realidade local e as suas necessidades, tem dificuldade de avaliar a importância da mesma, no contexto de uma Universidade Regional, mas tomam decisão em assuntos pertinentes as unidades.

A função de coordenador/orientador é complexa e decisiva na qualidade do curso de graduação na unidade de ensino. O conceito de competência gerencial apresentado neste estudo, assim como o de recursos do ambiente, já expostos anteriormente, permitirá pensar a qualificação deste profissional, ao identificar-se as macro-competências gerenciais e os seus recursos necessários, considerando que a competência se legitima na situação real de trabalho, com recursos e restrições próprias a esta situação, portanto que devam estar presentes, incorporados em cada profissional e em cada Unidade de Ensino, como por exemplo, os recursos do

ambiente. O coordenador/orientador ao refletir e fazer uma auto-avaliação poderá traçar um plano de autodesenvolvimento, de aprendizagem para ter uma ação mais alinhada aos objetivos e competências institucionais, a partir do desenvolvimento das suas competências gerenciais.

O foco do problema consiste na seguinte questão: Quais as macro-competências gerenciais do coordenador/orientador do curso de graduação em Administração de Empresas, da Universidade de Caxias do Sul e os recursos de competência mobilizados, integrados e colocados em ação?

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar e analisar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores de cursos de graduação em Administração de Empresas, da Universidade de Caxias do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, sob a ótica dos *stakeholders* (alunos, professores, pró-reitoria de graduação, chefia de departamento, diretor de Unidade de Ensino) e dos orientadores e coordenadores no exercício da função;
- Apontar os recursos (atributos associados à pessoa e ao ambiente) de competência mobilizados, integrados e colocados em ação no desempenho profissional dos orientadores e coordenadores;
- Avaliar o nível de preparo (experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função) dos coordenadores e orientadores no exercício da função, e;
- Propor diretrizes para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais para orientadores e coordenadores do curso de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

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

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

A Universidade de Caxias do Sul, como universidade regional tem peculiaridades na gestão do curso de graduação, tais como: o curso ser único para todas as unidades enquanto grade curricular, projeto político-pedagógico; e gerenciado em cada unidade quanto a professores, atividades de extensão, relacionamento com as comunidades regionais, docentes e estudantis. O orientador, enquanto gestor na unidade de ensino, tem a responsabilidade da operacionalização do projeto político pedagógico. E em conjunto com outros orientadores e o coordenador do colegiado de curso o compromisso de atualizar, estudar, construir e reconstruir o projeto político pedagógico. O orientador é o gestor administrativo e pedagógico, envolvendo também a dimensão acadêmica e científica em cada unidade.

O desenvolvimento de competências gerenciais alinhadas às competências organizacionais, levantando os recursos de competência que mobilizados dão condições do desempenho com alta performance da função gerencial é de grande relevância para a Universidade na sua proposta de regionalização com qualidade. O cumprimento da missão institucional, dos seus princípios, suas estratégias, das

atribuições da função de orientador e coordenador definida por ela, garante a sua expansão e consolidação com a identidade de uma universidade regional, comprometida com o desenvolvimento regional.

No processo de regionalização no qual há distâncias geográficas e diferenças de recursos do ambiente, o conhecimento e a reflexão sobre as competências gerenciais, assim como dos recursos necessários para que haja competência são decisivos no crescimento e consolidação de uma universidade regional de qualidade.

Na Universidade de Caxias do Sul já foram desenvolvidas pesquisas referentes às atribuições do coordenador de curso de graduação. Este estudo inova ao trazer para o centro da pesquisa a “figura” do orientador de curso de graduação. Função desempenhada como uma especificidade da Universidade de Caxias do Sul, na sua proposta de regionalização e atuação multicampi. Este gestor, orientador/coordenador, tem sob sua responsabilidade a qualidade do curso de graduação ao gerenciá-lo na unidade de ensino (núcleo e campus). Atualmente a Universidade tem documentado a descrição do que compete ao coordenador e orientador, enfim quais as suas atribuições. A proposta é conhecer as macro-competências gerenciais e os seus recursos necessários ao orientador e coordenador que permitirão desempenhar as suas atribuições com mais eficácia e sucesso.

A pesquisadora tem interesse neste tema devido a sua atuação, em uma das Unidades de Ensino da Universidade de Caxias do Sul, na função de orientadora. E por ter a sua vida profissional fortemente vinculada a gestão na educação e acreditar que a profissionalização da gestão é fator decisivo para a construção de uma vantagem competitiva duradoura na Instituições de Ensino. E um dos pontos de partida para a gestão profissional é o mapeamento e o desenvolvimento de competências gerenciais.

A área educacional já tem refletido exaustivamente sobre competências, mas principalmente o seu desenvolvimento no educando e no professor, como principal referência bibliográfica as obras de Philippe Perrenoud. Este estudo traz o conceito de competência gerencial para o corpo gerencial - administrativo, focando o estudo

nos coordenadores e orientadores de curso de graduação em administração de empresas.

O estudo contribuirá também para o desenvolvimento de um projeto para qualificação dos coordenadores e orientadores de cursos, proporcionando um material de referência, que possa ser utilizado na Universidade de Caxias do Sul para planejamento de ações de qualificação (cursos, seminários...) que gerem formas de aprendizagem individual e organizacional para desenvolvimento das competências gerenciais, assim como dos recursos de competência para o desempenho da função de coordenador e orientador do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

Enfim, é relevante por colocar no foco uma função gerencial complexa, devido os multipapéis desempenhados e em uma estrutura institucional multicampi; de grande importância, responsável pela qualidade do curso de graduação, uma das principais, senão a principal atividade fim da universidade; pouco estudada até momento, devido a regionalização ser uma especificidade, entre outras, da Universidade de Caxias do Sul.

## **2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA, COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SEUS RECURSOS E PAPEIS GERENCIAIS**

O presente capítulo visa discorrer sobre algumas abordagens teóricas relacionadas à gestão universitária, destacando as necessidades de mudança, à noção de competência, enfatizando competências gerenciais e seus recursos, as quais serviram como referencial para as análises a serem efetuadas na pesquisa. Por sua vez, dar-se-á maior ênfase aquelas abordagens mais identificadas com o objeto de estudo deste trabalho. Será apresentada também uma rápida abordagem relacionada a papéis gerenciais, destacando os identificados por Henry Mintzberg (Robbins, 2001) e o papel de *coach*.

### **2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA: NOVAS NECESSIDADES E PROFSSIONALIZAÇÃO**

As organizações de ensino superior e a sua gestão estão entrando em uma nova fase evolutiva, induzidas pelo ambiente em que estão inseridas (Tachizawa e Andrade, 2001, p 15).

A literatura existente para a descrição das Universidades, esquema teórico do processo decisório como organizações, é sintetizada pelos autores Hardy e Fachin (1996) ao estudarem seis Universidades públicas e privadas brasileiras. Os autores revisam quatro-modelos de processo decisório: o burocrático-racional; o político; o colegial e o da anarquia organizada (também conhecido como lata de lixo), que são aqui apresentados. E para a reflexão sobre o momento atual das Instituições de Ensino Superior, assim como a necessidade de profissionalização dos dirigentes usou-se os autores Tachizawa e Andrade (2001), Finger (1997) e Motta (1999 e 2001).

### 2.1.1 Processo Decisório nas Universidades

Uma das formas de entender como as Universidades funcionam e são dirigidas é conhecendo o seu processo decisório. As pesquisas, em sua maioria têm apresentado quatro modelos básicos: burocrático-racional, colegial, político e lata de lixo (Hardy e Fachin, 1997). O modelo burocrático se refere à forma profissional de organização, na qual características burocráticas aparecem combinadas com autonomia profissional, descentralizada. O modelo colegial se refere ao processo consensual de tomada de decisão, os autores destacam que estaria associado à idéia de comunidade de letrados. O modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse. O modelo da lata de lixo, anarquia organizada, o comportamento administrativo seria não-proposital em virtude de ambigüidades nas preferências, na tecnologia e na participação, no qual as decisões são tomadas principalmente, por ausência. Este modelo poderia ser uma forma limite de burocracia profissional, na qual a estrutura é demasiado complexa para que atores possam, com alguma consistência, influenciar eventos (Hardy e Fachin, 1997).

As Universidades apresentam elementos de ambos os tipos, dependendo de fatores internos, podem aproximar-se mais de um ou outro. *A burocracia profissional parece ser o alicerce principal para descrever as Universidades* (Hardy apud Hardy e Fachin, 1997, p.29). A burocracia descreve os arranjos organizacionais formais da Universidade, na qual os processos decisórios são complexos e podem estar superpostos. Quanto aos níveis de tomada de decisão na Universidade, Hardy e Fachin (1997) apontam que poucas decisões são tomadas por determinação administrativa, isto é somente pelos administradores do topo. As decisões deste tipo costumam ser aquelas que dizem respeito ao *staff* de apoio e aquelas que envolvem os investimentos financeiros da instituição, neste caso, comumente influenciada pelos que detêm um interesse financeiro na instituição, tais como doadores, empresas, governo e outros. Muitas decisões são tomadas pelos professores em um julgamento profissional e individual, de como conduzir as suas aulas e como fazer as suas pesquisas. Essas decisões são influenciadas por normas profissionais, por consumidores de suas pesquisas e serviços de ensino e/ou, pelas agências doadoras que subsidiam pesquisas. A grande maioria das decisões recai na categoria da escolha coletiva, reunindo administradores e professores, através de comissões que são típicas de Universidades. Essas decisões colegiadas podem ser

racionais, através de processos analíticos ou anárquicos (lata de lixo). As escolhas coletivas podem ser de interesse comum, modelo colegial ou predomínio do interesse próprio, modelo político. Os autores ressaltam que há poucos estudos e é difícil especificar quando se aplica um modelo ou outro. O modelo lata de lixo argumenta-se que, aparece só quando as decisões envolvem temas periféricos, ou quando o poder está muito disperso. Acredita-se que os modelos coexistem nas instituições de ensino superior, operando conforme a natureza de um tema específico em debate, como exemplificado pelos autores: lata de lixo quando deliberam sobre assuntos rotineiros; colegial quando tratar de mudanças em políticas acadêmicas e como “política” na hora de decisões orçamentárias.

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

A mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas (Motta, 1999, p 219).

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

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

Por outro lado, a formação oferecida por estabelecimentos especializados no ensino, mesmo quando bem sucedida, vem sendo submetida a críticas importantes e constantes. Questiona-se o fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa lacunas na formação do indivíduo, principalmente no aspecto mais

importante no contexto atual que é a capacidade de reunir, selecionar e analisar dados para a resolução de problemas (Tachizawa e Andrade, 2001).

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

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

O gestor acadêmico, na maioria das vezes, aprendem a ser dirigente já exercendo a função e com auto-aprendizado. Conforme Ahmad (apud Silva, 2000) a aprendizagem do professor que se torna administrador, neste estudo coordenador/orientador é autodirecionada e envolve aprendizagem no trabalho,

aprendizagem através de experiência: ouvir colegas e outras pessoas, leitura selecionada, conversar com pessoas de outras instituições. O autor destaca que há um sentimento de que o acadêmico administrador tem carência de preparação adequada, bem como de treinamento e competência para o papel gerencial.

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

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

O Coordenador do curso de graduação pode ser considerado um gestor de oportunidades (Andrade, 1998), ao assumir o gerenciamento das potencialidades internas e externas para incrementar as mudanças. Para Motta (1997), o condutor de mudanças tem a responsabilidade de lidar com as alternativas, informações, comparações e exemplos e, principalmente ao mesmo tempo em que promete desestabiliza o meio com rupturas de imagens e de expectativas. O autor aborda a importância de gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa



da nova ordem, lidando com os fatores inibidores da mudança e facilitadores, dentro de um contexto organizacional específico, sabendo mobilizar recursos necessários e superar as resistências.

O gestor da educação tem os desafios de mercado, não apenas através de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais, mas com o uso de novas tecnologias, amplia-se o conceito de escola e toda a sociedade, as indústrias, lares, associações passam a ensinar. As cadeias mundiais de ensino, o uso da tecnologia, as Universidades Corporativas acabaram com o conceito de organização educacional restrito a um prédio (Finger, 1997). De um lado, o desafio da necessidade de melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, através da qualificação docente, da organização didático-pedagógica e das instalações, dimensões estas analisadas na Avaliação das Condições de Ensino realizada pelo INEP/MEC, assim como o Exame Nacional de Curso e atender a toda a regulamentação governamental. Por outro lado, o aumento da demanda e da concorrência, o problema do encolhimento das margens de lucro, necessidade de diminuir custos, manter, melhorar e ampliar a participação de mercado são, entre outras, questões de preocupação contínua (Tachizawa e Andrade, 2001). Ao desafio da profissionalização soma-se o desafio da era do capital intelectual (Stewart, 1998), na qual as tarefas humanas essenciais são: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamento. Outro fator, que pode ser mais um desafio para a gestão, apontado por Schwartzman e Balbachevsky (apud Silva, 2000) é a profissão acadêmica surgindo como uma idéia nova, consequência das modernas Universidades de massa, com professores fazendo do trabalho universitário sua identidade mais central, gerando por um lado demandas de atuação e produção, tais como liberdade para pesquisa e ensino e por outro, a possibilidade de estarem mais integrados a comunidade, de estarem mais envolvidos com a organização, do que preocupados em serem reconhecidos como profissionais independentes e estudiosos.

A partir da intensidade da competição, a vulnerabilidade dos mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança à essência da gerência (Motta, 1999). A versatilidade da clientela e a vulnerabilidade dos mercados exigem alta flexibilidade, a capacidade de se reconstruir continuamente para satisfazer as demandas da clientela, que no caso da educação de ensino superior aumentou significativamente, mas com demandas novas e diversificadas, gerando a

necessidade de maior possibilidade e variação de produtos, inclusive a serem formatados com a contribuição dos clientes, indo ao encontro da posição do autor que a empresa para a transição para o futuro “não verá o cliente como um consumidor de produtos pré-fabricados, mas como um ser humano total, com aspirações, desejos e necessidades e uma grande capacidade de contribuição” (Motta, 1999, p.29).

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

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

## 2.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E NOÇÕES DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E GERENCIAIS

A palavra competência vem da palavra em latim “*competens*” que significa “aquilo que vai com, aquilo que é adaptado a”. No fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (Brandão e Guimarães, 2001).

Competência, hoje é uma palavra do senso comum, com o significado de pessoa qualificada para desempenhar determinada tarefa ou função. Seu antônimo possui um significado pejorativo, relacionado à falta de capacidade para. A falta de competência chega a indicar exclusão do mercado de trabalho e do reconhecimento social. O Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, coloca em sua definição “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”, assim como “capacidade legal para julgar pleito” (1999, p.512).

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados, aos resultados (variáveis de *output*) (McLagan apud Ruas, 2000). No contexto gerencial, o conceito de competência surgiu com Richard Boyatzis. O livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (1982) iniciou o debate a cerca de competências (Bittencourt, 2001), enfatizando-a como performance.

A competência não se limita a um repertório de conhecimentos teóricos e práticos que o indivíduo possui, assim como não estaria presa a tarefa. Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática de situações que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Há estudos que fazem distinção entre competências *soft* e *hard*. Características de personalidade como competências *soft* e habilidades específicas do trabalho são consideradas competências *hard* (Parry, 1996).

Conforme Parry (1988, p.60), competência é um “cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”.

Sob este conceito, competência estaria relacionada à performance no trabalho e poderia ser avaliado conforme padrões já definidos e melhorados a partir de processos de desenvolvimento.

O autor assinala a importância de distinguir conhecimento, habilidade, característica e atitude de competência. Uma característica poderá ser iniciativa, negociação uma habilidade, ser analítico atribui um estilo e valor. Comumente são listados como competência, mas isoladamente são apenas características, habilidades e atitudes. Um dos exemplos de competência, citado por Parry (1998), é o gerenciamento do tempo, o qual combina conhecimentos (quanto vale uma hora de seu tempo), habilidades (de listar afazeres, de negociar, priorizar) e atitudes (fazer tudo não é tão importante quanto 20% que contribuem com 80% da eficácia da organização).

O autor faz uma observação que nos cursos de gerenciamento do tempo, por exemplo, a maior ênfase é ao desenvolvimento de habilidades. Na competência do gerenciamento do tempo a atitude é decisiva para o sucesso. É necessário ter a atitude de superar o “deixa para depois”, por exemplo.

As competências, quando ao domínio da competência individual, podem ser classificadas de duas formas (Woodruff apud Ruas 2000).

1. Fundamentais: Que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades;
2. Diferenciais: Aquelas competências que têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

A escola francesa desenvolveu uma concepção muito difundida nos meios acadêmicos e empresariais, que está baseada em três elementos fundamentais (Ruas, 2001) quais sejam:

1. Saber (conhecimentos);
2. Saber-fazer (habilidades) e;
3. Saber-ser (atitudes).

Durand (apud Ruas 2000), por exemplo, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões interdependentes: conhecimento,

habilidade e atitude necessários à consecução de um determinado propósito. As três dimensões da competência poderiam ser assim compostas:

- Conhecimento - informação, saber o quê, saber o por quê;
- Habilidades - técnica, capacidade de saber como;
- Atitude - querer fazer, identidade e determinação.

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação (Boterf, 1994). O indivíduo pode ser considerado como construtor de suas competências, pois ela se faz com a combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os recursos incorporados (conhecimentos, habilidades, vivências, atitudes...) e a rede de recursos de seu ambiente (banco de dados, redes documentais...).

Para Boterf (1994), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento e *Know-how* específico. O autor situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. As competências são sempre contextualizadas. Ressalta que “a capacidade de agir com competência depende, também, da riqueza de seu ambiente e de suas possibilidades de acesso a essa rede de recursos” (Boterf, 1999, p.60). Os conhecimentos e o *Know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados (Boterf, 1999). Para Ropé e Tanguy (2001), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Fleury e Fleury (2000) apresentam as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Os autores ressaltam que as competências são fontes agregadoras de valor econômico para a organização e de

valor social para o indivíduo. E na figura seguinte apresentam-se as definições de cada um destes verbos para explicitar o conceito de competência proposto: "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury e Fleury, 2000, p.21).

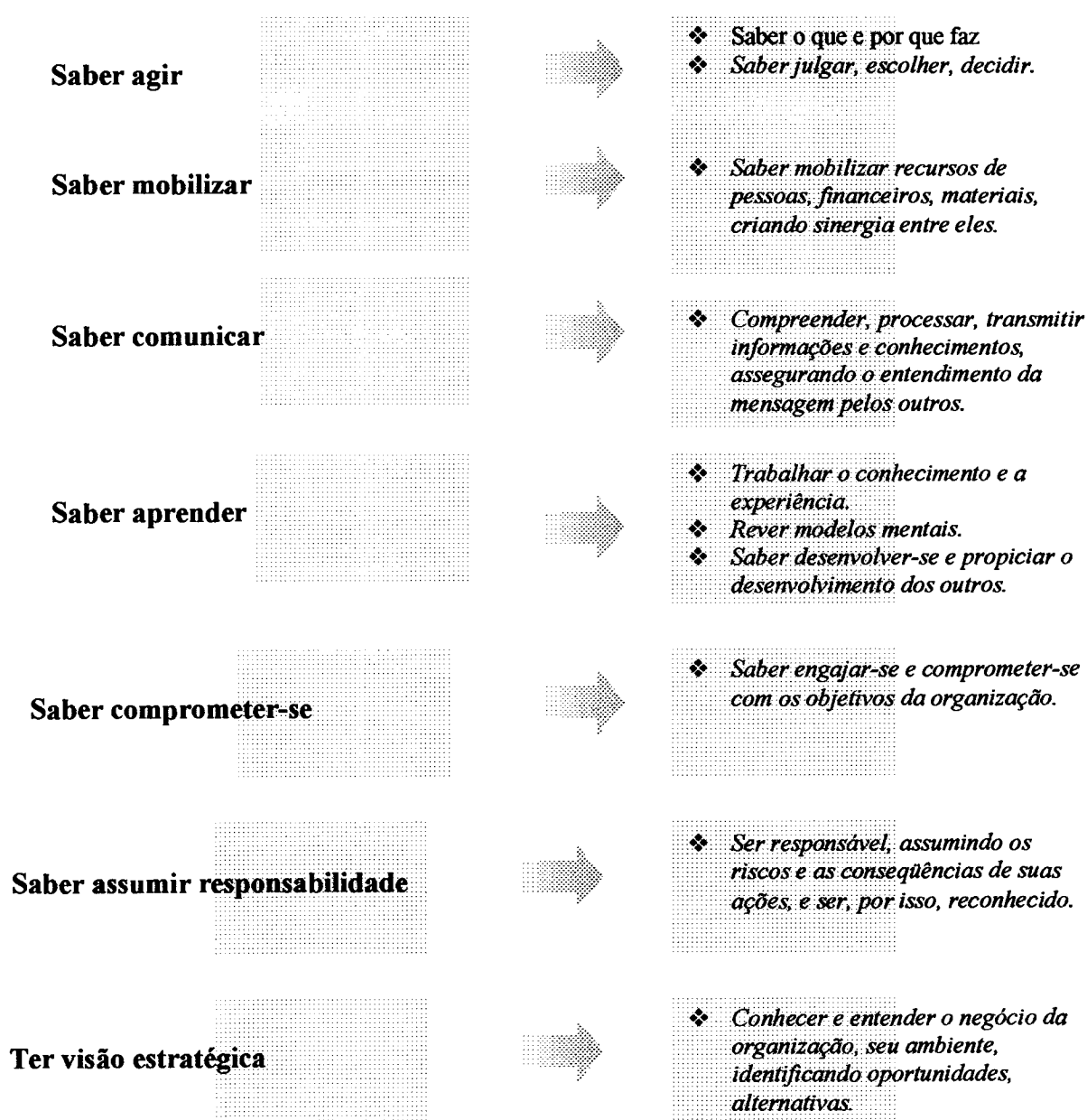


Figura 1: Competências do profissional.  
Fonte: Fleury e Fleury , 2000.

Dutra (2001) complementa ao conceito de competência individual o conceito de entrega, ou seja, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a

sua capacidade de entrega-se a empresa, a partir dos resultados obtidos conforme o que a empresa espera e necessita.

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

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

### 2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS

As competências organizacionais se referem à empresa como um todo. É uma visão mais estratégica e uma dimensão corporativa. Conforme Hamel e Prahalad (1995), as *core competences* consistem em um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

A articulação entre competências essenciais, de grupo e individuais (entre elas a gerencial) acontece a partir do direcionamento estratégico, dado pela visão e missão institucional, que definem as competências essenciais, transita para as competências do grupo até a instância de competência individual, e entre elas especialmente a gerencial (Wood Jr. e Picarelli apud Ruas, 2000).

Observa-se que a partir das competências organizacionais, que contemplam o direcionamento estratégico da empresa, se definem todas as políticas, inclusive as competências gerenciais. É importante ressaltar que este processo seria o ideal, na prática a maioria das empresas não segue este processo, sendo comum não terem uma estratégia competitiva definida.

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobiliza conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais e profissionais (Ruas, 2000) para atingir os objetivos e resultados esperados da área dentro da instituição. O autor ressalta a importância de se distinguir a competência dos recursos que a potencializam e também do desempenho esperado, explicado como a quantificação da performance. A competência é vista como uma maneira de atingir o resultado esperado, mas não o resultado.

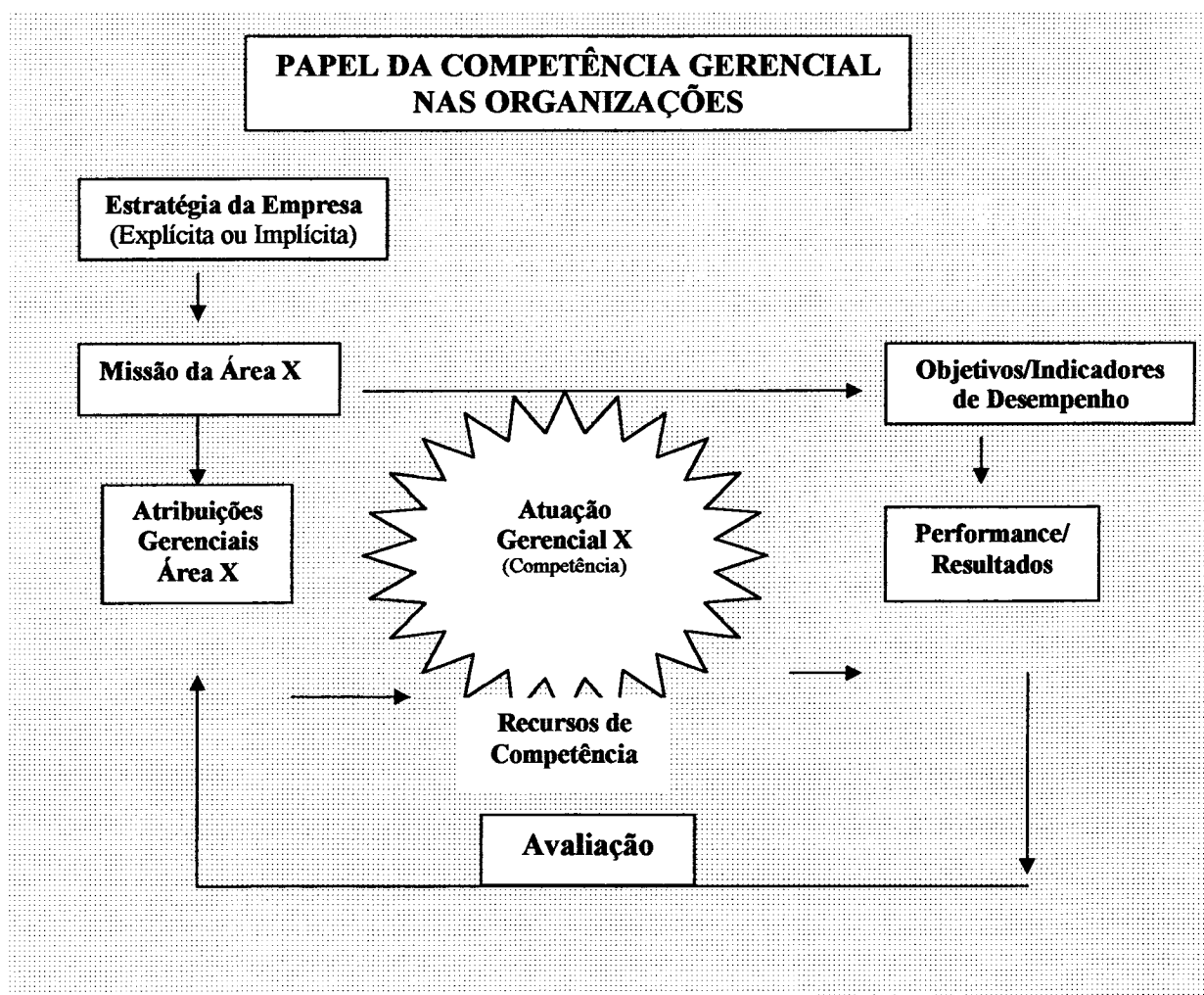


Figura 2: Papel da Competência Gerencial nas Organizações  
Fonte: Ruas, 2000.

Acompanhando o diagrama: pensando a partir de uma área gerencial X, acontece a transição da estratégia da empresa para a missão da área e para os objetivos da área e indicadores de desempenho. A partir das diretrizes da missão são definidas as atribuições gerenciais, as quais orientam a partir de valores, normas



e procedimentos a atuação da gerência. A atuação da gerência acontece na situação específica de trabalho, com suas condições e restrições, vai constituir o que o autor chama de competência (Ruas). Desta forma competência é uma atuação específica da gerência, a partir da mobilização de recursos. A validação e legitimação desta competência acontecem ao ser confrontada com a performance esperada.

As atribuições definem aquilo que deve ser feito para cumprir a Missão. A performance (ou resultados obtidos) depende da atuação gerencial. A atuação gerencial, em uma situação específica, com condições e restrições próprias do trabalho constituem a competência. A partir das atribuições gerenciais, pode-se construir as competências. E a partir das mesmas refletir sobre os recursos, enquanto atributos associados ao indivíduo e ao ambiente que precisam ser mobilizados para que a ação atinja e/ou supere o resultado esperado.

A Figura 2 “O papel da competência gerencial nas organizações” pode caracterizar uma relação dialética entre competência e organização que é apresentada por Zarifian (2001), na qual as competências se adaptam à organização, e a valorização delas é capaz de transformar as organizações e de instaurar um incremento do desenvolvimento econômico.

Fleury e Fleury (2001, p.192-193) categorizam as competências do indivíduo em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica:

- Competências técnicas profissionais: competências específicas para operação, ocupação ou tarefa como, por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, gestão de operações etc.
- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times;
- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, como, por exemplo, conhecimento do negócio, orientação para o cliente etc.

As competências gerenciais são vistas por Parry (1996), como genéricas e aplicáveis para a maioria das organizações, independente do tipo e função da mesma. O autor acredita que as competências gerenciais poderiam ser agrupadas em quatro grupos (Parry, 1996):

#### 1. Administrativas

- Gerenciamento e priorização do tempo;
- Colocar objetivos e padrões;
- Planejar e agendar trabalho.

#### 2. Comunicação

- Ouvir e organizar;
- Dar informações claras;
- Obter informações não dúbias (não tendenciosas).

#### 3. Supervisão

- Treinar, orientar, capacitar e delegar;
- Elogiar pessoas e desempenhos;
- Disciplinar e aconselhar.

#### 4. Cognitivas

- Identificar e resolver problemas;
- Tomar decisões, pesar riscos;
- Pensar claro e de forma analítica.

Parry (1996) apresenta as implicações das competências como básico para o gerenciamento de recursos humanos, a partir do seguinte raciocínio: pessoas têm e adquirem **competências** (combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes) que são expressas em **comportamentos** (ações, pensamentos e sentimentos). Esses comportamentos produzem **saídas** (produtos e serviços). Como isto é feito rende **resultados** (critérios para gerenciar os três primeiros passos).

O processo de como identificar competências gerenciais que são necessárias para a performance de uma determinada função tem sido feito seguindo dois caminhos básicos:

1 - Alguns estudos de competência focam o estudo em profissionais com alta performance, aqueles que obtêm os melhores resultados. Estes profissionais são observados e estudados o seu desempenho de forma comparativa com os profissionais com um desempenho mais baixo, inferior. E finalmente identifica-se as competências que explicam as diferenças de comportamento.

2 - Outros estudos iniciam com uma lista de competências, que os profissionais classificam como mais relevantes e identificam atributos associados a pessoa e ao ambiente mobilizados nas situações específicas de

trabalho (Parry,1996). O autor destaca a importância de no processo de identificação e descrição de competências envolver vários participantes: os próprios profissionais, seus gerentes, subordinados, clientes, *expert* no assunto e profissionais de recursos humanos.

Parry (1996) relaciona linhas diretrizes que podem auxiliar na identificação e descrição de competências que são importantes para a função gerencial de uma organização, que são listadas a seguir:

1. Focar competências genéricas;
2. Evitar o óbvio;
3. Definir a partir de comportamentos que são observáveis e mensuráveis;
4. Ilustrar, apontar exemplos de comportamentos;
5. Usar linguagem familiar, que pode ser compartilhada por todos, ao definir as competências;
6. Não ser uma lista muito extensa, colocar as genuinamente relevantes;
7. Definir claramente as competências, porque, às vezes podem parecer mutuamente excludentes;
8. Focar nas necessidades futuras, e não apenas nas atuais;
9. Trabalhar pelos resultados de comportamento;
10. Definir níveis de excelência, para ter perspectiva do comportamento esperado;
11. Evitar traços de personalidade, pois são aspectos difíceis de serem melhorados a partir de treinamento; A sugestão é listá-los em separado como valores e traços;
12. Agrupar em conjunto de competências similares, como por exemplo, o que se refere a lidar com pessoas, com tarefas.

## 2.4 RECURSOS DE COMPETÊNCIA

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

Os recursos de competência são os atributos associados aos indivíduos e ao ambiente, como por exemplo, bancos e fontes de dados. Estes recursos atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho, que apresenta limitações e características específicas da situação real. Ao mobilizar os recursos, colocá-los em ação, há oportunidade de experimentar e aprender a lidar de novas formas com estes recursos, desenvolvendo assim, a própria competência.

Com relação aos recursos incorporados, em particular Boterf (apud Salinas, 2001) apresenta a seguinte tipologia:

- **Conhecimentos gerais** (conceitos, saberes disciplinares, teorias, etc.): servem para propiciar a compreensão de um fenômeno, uma situação, um problema ou procedimento.
- **Conhecimentos específicos do ambiente profissional:** são aqueles sobre o contexto de trabalho do indivíduo, tais como planos, regras de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, organização da empresa ou de unidades, etc., isto é o conhecimento sobre o contexto interno e externo da atividade profissional.
- **Conhecimento procedurais:** são aqueles que descrevem procedimentos, métodos e modos operatórios (rotinas) dentro de uma ordem estabelecida.
- **Habilidades operacionais:** são as aplicações, os métodos, os procedimentos, os instrumentos cujo indivíduo os operacionaliza na prática. Eles permitem saber operar.
- **Saberes e habilidades experienciais:** são resultados da experiência, da ação. Por sua vez, são difíceis de exprimir de forma sistematizada e, geralmente, são conhecidos como conhecimentos tácitos, maneiras de fazer, jeito, astúcia, virtuosidade, etc.
- **Habilidades relacionais:** são as capacidades que permitem se relacionar e cooperar eficazmente com os outros, tais como a capacidade de escuta, de negociação, de trabalho em equipe, de trabalho em rede, etc. Tal capacidade é adquirida através da diversidade de lugares e momentos, não exclusivamente vinculada aos recursos profissionais.
- **Habilidades cognitivas:** elas correspondem a operações intelectuais necessárias para análise e solução de problemas, a concepção e realização de projetos, a tomada de decisão, a intervenção, como, por exemplo, a indução, dedução, abstração, reflexão, analogia, produção de hipóteses, generalizações, etc. As habilidades cognitivas permitem inferir, ou seja, criar novas informações a partir de informações existentes.
- **Atitudes e qualidades:** abrangem as características da personalidade, ilustradas como rigor, força de vontade e convicção, curiosidade de espírito, iniciativa, etc. Contudo antes de querer estimar o “saber ser” de uma pessoa, o objetivo é

colocar em evidência certas qualidades que são esperadas em uma situação profissional particular.

- **Recursos Fisiológicos:** são aqueles necessários para a geração de energias.
- **Recursos emocionais:** guiam a intuição, a percepção de sinais fracos ou, em outras palavras, permitem sentir uma situação e /ou relação (*felling*).

O quadro a seguir apresenta os tipos de recursos incorporados aos indivíduos associados ao modo principal de aquisição.

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Modo Principal de Aquisição</b>
Conhecimentos gerais	Saber compreender	Educação Formal, formação inicial e contínua
Conhecimentos específicos sobre o ambiente profissional	Saber se adaptar Saber agir sob medida	Formação contínua e experiência profissional
Conhecimentos procedurais	Saber como proceder	Educação formal, formação inicial e contínua
Habilidades operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional
Saberes e habilidades experienciais	Saber e fazer	Experiência profissional
Habilidades relacionais	Saber cooperar Saber se conduzir	Experiência social e profissional
Habilidades cognitivas	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal, formação inicial e contínua Experiência social e profissional analisada
Atitudes e qualidades	Saber se engajar	Experiência social e profissional Educação
Recursos fisiológicos	Saber gerar sua energia	Educação
Recursos emocionais	Saber sentir uma situação Saber captar os sinais fracos	Educação

Figura 3: Tipos de Recursos Incorporados aos Indivíduos Associados ao Modo Principal de Aquisição.  
Fonte: Adaptado de Boterf, 1999b (apud Salinas, 2001).

Influenciado por Boterf (1999) e pela escola francesa, Ruas (2000) apresenta na figura 4 a sua classificação dos Recursos de Competências.

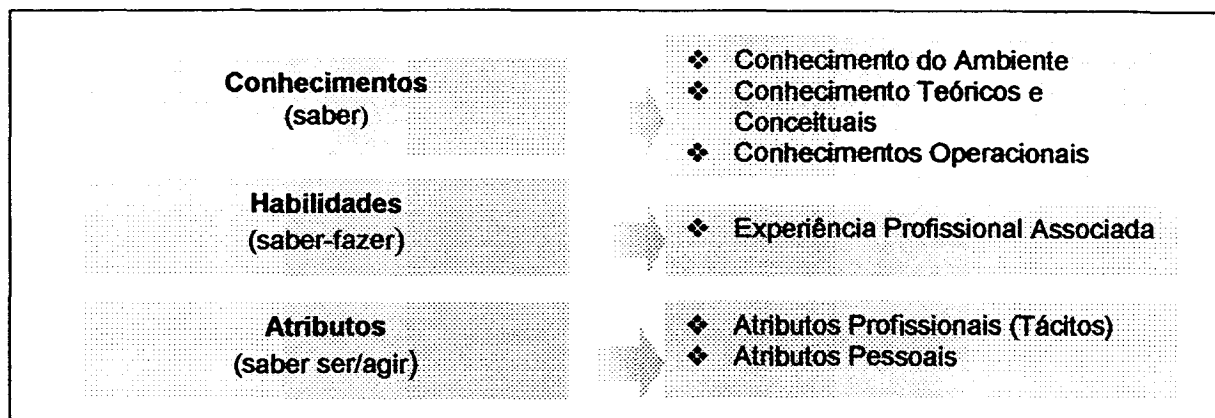


Figura 4: Classificação dos Recursos de Competência.  
Fonte: Ruas, 2000.

As competências são dinâmicas e não transferíveis. A organização e o indivíduo devem criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências, abrangendo um saber combinatório, no qual o sujeito é o centro da competência.

O saber combinatório dos indivíduos não é idêntico, é dinâmico e em constante processo de evolução. Não há somente uma maneira de ser competente em relação à resolução de uma situação problema ou de um projeto a realizar, há sim várias formas de atuação, condutas e estratégias pertinentes.

A competência coletiva é resultado de uma arquitetura combinatória, ou seja, uma propriedade emergente de articulação e da sinergia entre as competências individuais, fruto do trabalho e da experimentação (Boterf apud Salinas, 2001).

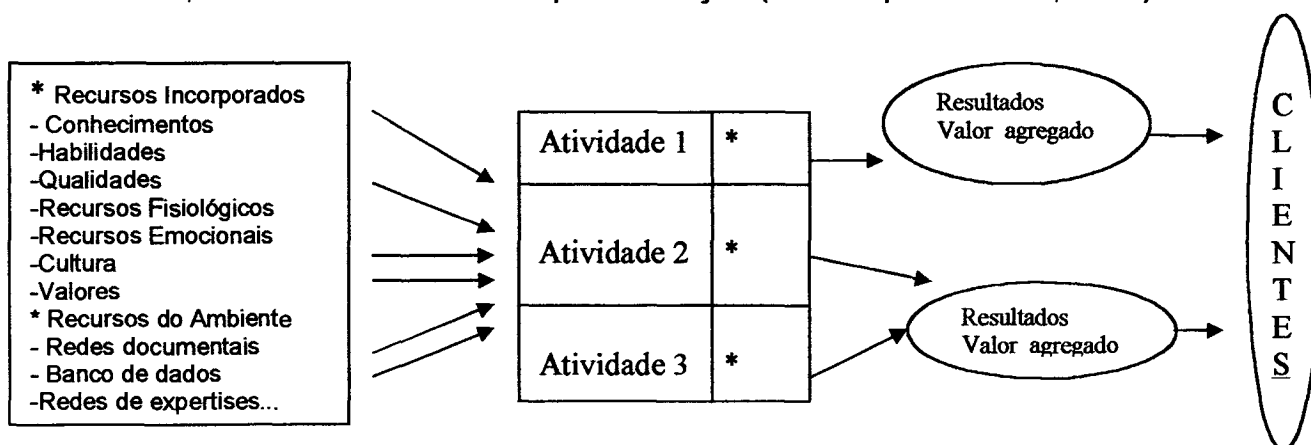


Figura 5: A competência como um Saber Combinatório Materializado em uma Ação  
Fonte : Boterf (apud Salinas,2001).

Para Richard Boyatzis (apud Bittencourt, 2001), que começou a construir o conceito de competência no contexto gerencial, competência são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização (Boyatzis apud Bittencourt, 2001, p.27).

Boyatzis explicita 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. O quadro a seguir apresenta esse construto.

• Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e Uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
• Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento Lógico 8. Conceitualização
• Recursos Humanos	9. Uso do poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de Grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
• Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso do poder unilateral 15. Espontaneidade
• Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
• Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento Especializado

Figura 6: As Vinte e Uma Competências de Boyatzis  
Fonte: Wood e Payne apud Bittencourt, 2001

Para Boterf (apud Bittencourt 2001, p.27) competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

E para exemplificar, entre as Competências Gerenciais, requeridas dos gerentes, para gerir uma situação complexa está a capacidade de aprender a aprender, pois “é aprendendo a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus contextos, que o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender[...] e saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas” (Boterf apud Salinas, 2001) .O quadro a seguir apresenta um conjunto de competências gerenciais requeridas dos gerentes para gerir uma situação complexa.

Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer; Saber ir além do prescrito Saber priorizar numa urgência Saber arbitrar, negociar, repartir; Saber encadear ações segundo a finalidade
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	Saber construir competências a partir de recursos Saber tirar partido não somente dos recursos incorporados (conhecimentos, experiência, etc...), mas também dos recursos do ambiente.
Saber Transpor	Saber memorizar múltiplas situações e tipos de soluções; Saber recuar, funcionar em pista-dupla; Saber utilizar seus meta-conhecimentos para modelar; Saber reparar e interpretar os indicadores de contexto; Saber criar condições de transposição com base nos esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar lições da experiência; Saber transformar sua ação com experiência; Saber descrever como se aprende; Saber funcionar em ciclo duplo de aprendizagem
Saber se engajar	Saber engajar sua subjetividade Saber assumir riscos Saber empreender Ética profissional

Figura 7: Competências Requeridas de um Profissional Competente  
Fonte: Adaptado de Boterf apud Salinas, 2001

## 2.5 PAPÉIS: COACH E PAPÉIS GERENCIAIS

A seguir, apresenta-se a definição de papel, destacando o papel de *coach*<sup>2</sup> e os papéis gerenciais, apresentados por Henry Mintzberg (Robbins, 2001) assim como habilidades gerenciais propostas por ele. A definição de papel apresentado por Moreno (apud Araújo, 1999, p 36) é a “forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos”. Outros aspectos relevantes desta teoria apresentados por Moreno (apud Araújo, 1999) são:

- Os papéis são meios de auto-expressão, aprendidos e desenvolvidos nas relações interpessoais.
- Todos os papéis são complementares, não existem papéis isolados- assim como não há pai sem filho.

<sup>2</sup> O termo, proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o “técnico” como conhecemos.



- A aprendizagem de um papel se dá, em grande parte pela complementaridade: eu aprendo a ser pai, sendo filho.
- Todos os papéis têm uma base comum: o núcleo do Eu. Em razão disso pode haver um fenômeno de contaminação entre dois ou mais papéis. Alguém que tenha o papel de pai muito desenvolvido pode, sem perceber, permitir que ele contamine o desempenho de outros papéis como, por exemplo, o de gerente.
- Alguns papéis podem ser desempenhados em várias situações. O de negociador permite a um indivíduo negociar no trabalho, em casa.

O papel de *coach* é exercido por um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. O processo de *coaching* começa quando a pessoa procura o apoio do *coach*, para resolver um problema ou realizar um projeto e o *coach* aceita comprometer-se com este papel. O processo pode começar também por iniciativa do *coach*. Araújo (1999) destaca que no processo de *coaching* existem profissões tradicionais: técnico esportivo, orientador acadêmico, psicólogo clínico ou educacional entre outras.

No final dos anos 1960, Henry Mintzberg empreendeu um estudo sobre o trabalho de cinco diretores executivos, concluindo que os gerentes executam 10 papéis diferentes, e ao mesmo tempo inter-relacionados. Identificou papéis gerenciais, que dizem respeito a categorias específicas de comportamento gerencial, que podem ser agrupados em três grandes temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões (Robbins, 2001).

O quadro a seguir apresenta as categorias de papéis gerenciais de Mintzberg, os 10 papéis gerenciais, conceituando-os.

<b>Categorias</b>	<b>Papéis gerenciais- Mintzberg</b>	<b>Conceitos</b>
Interpessoal	Chefe Nominal <sup>3</sup>	Papel da função
Interpessoal	Líder	Contratar,treinar,motivar e disciplinar funcionários
Interpessoal	ligação	Contato com fontes externas de fornecimento de informações.Essas fontes são indivíduos ou grupos fora da Unidade do gerente e podem ser internas ou externas.
Informacional	Monitor	Receber e coletar informações de organizações e instituições externas. Atividades que desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente.
Informacional	Disseminador	Atuam como canal para transmitir informações aos membros da organização. Gerente como responsável pela circulação interna de informações.
Informacional	Porta-voz	Representam a organização diante de pessoas de fora
Decisorial	Empreendedor	Iniciam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho da organização
Decisorial	Controlador de distúrbios	Tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos, as crises ou conflitos.
Decisorial	Alocador de recursos	Responsáveis por distribuir os recursos humanos, físicos e monetários.Compreende três elementos essenciais: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.
Decisorial	Negociador	Operam como negociadores quando discutem e barganham com outros grupos para obter vantagens para a sua unidade.

Figura 8: Papéis Gerenciais de Mintzberg  
 Fonte : Adaptado de Robbins, 2001.

Os papéis informacionais estão diretamente relacionados ao processamento de informações e os papéis decisoriais envolvem a tomada de decisão. Para Mintzberg (Robbins, 2001), a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. As habilidades propostas pelo autor são as seguintes:

- a. Habilidades de relacionamento com colegas - capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas;
- b. Habilidades de Liderança - habilidades necessárias para realização das tarefas que envolvem a equipe de colaboradores do gerente: orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade;
- c. Habilidades de Resolução de Conflitos - habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver

<sup>3</sup> Este papel também é conhecido como figura de proa. Compreende todas as atividades nas quais o gerente age como símbolo e representante (relações públicas) de sua organização.

distúrbios. É uma habilidade que gera tensão, para tanto é necessário também a habilidade de tolerância a tensões;

- d. Habilidades de Processamento de Informações - a habilidade de construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações;
- e. Habilidades de Tomar decisões em condições de ambigüidade - Habilidade para lidar com situações imprevistas, com poucas informações, que precisam ser diagnosticadas e que exigem decisão, às vezes simultaneamente a outros problemas e outras decisões;
- f. Habilidades de Alocação de Recursos - Capacidade de definição de prioridades na alocação de recursos, inclusive do próprio tempo;
- g. Habilidades Empresariais - Habilidade que envolve a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais;
- h. Habilidades de Introspecção - Capacidade de reflexão e auto-análise. Capacidade de aprender com a própria experiência, assim como entender seu cargo e o seu impacto na organização.

## 2.6 SÍNTESE ACERCA DO REFERENCIAL TEÓRICO

A síntese que forma a base de sustentação teórica deste trabalho fica assim definida:

- As Instituições de Ensino Superior pressionadas pelo ambiente externo estão com novas necessidades para o seu crescimento e manutenção no mercado, entre elas esta a profissionalização da gestão (Tachizawa e Andrade, 2001 e Finger, 1997).
- A partir da intensidade da competição, a vulnerabilidade dos mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança à essência da gerência (Motta, 1997).
- A Coordenação de Curso ou a Direção de Curso acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade do curso, no seu mais amplo sentido (ABMES, 2002).

- Os ingredientes básicos da liderança são visão maior, paixão e integridade, complementados pela curiosidade e audácia (Bennis, 1996).
- O conceito de competência gerencial apresentado por Ruas (2000), baseado em Boterf enquanto capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir e superar os objetivos e resultados configurados na missão da área.
- A partir das competências organizacionais, que contemplam o direcionamento estratégico e a missão institucional se definem todas as políticas, inclusive as competências gerenciais. A competência gerencial define-se a partir da estratégia da empresa, transita para a missão da área, os objetivos e resultados da mesma e da definição das atribuições gerenciais (Ruas,2000).
- A capacidade de agir com competência depende, também da riqueza de seu ambiente e de suas possibilidades de acesso a essa rede de recursos (Boterf apud Salinas, 2001).
- A efetividade e legitimação da competência somente acontecem em situação real de trabalho, nas condições específicas do ambiente de trabalho.
- No processo de identificação e descrição das competências é importante envolver vários participantes: os próprios profissionais, seus gerentes, subordinados, clientes, *expert* no assunto e profissionais de recursos humanos (Parry, 1996).
- “Para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos” (Ruas, 2001, p.249). Os recursos de competência são os atributos incorporados ao indivíduo e os recursos do ambiente. A classificação dos recursos de competência, proposta por Ruas, baseado em Boterf:
  - Conhecimentos (saber) - Conhecimento do ambiente, conhecimento teóricos e conceituais, conhecimentos operacionais,
  - Habilidades (Saber fazer) - Experiência profissional associada
  - Atributos (saber ser/agir) - Atributos profissionais e pessoais.
- Ao mobilizar os recursos e colocá-los em ação, há oportunidade de experimentar e aprender a lidar de novas formas com estes recursos, desenvolvendo a própria competência.

- Papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, envolvendo pessoas ou objetos (Moreno apud Araújo, 1999).
- Papéis gerenciais dizem respeito a categorias específicas de comportamento gerencial, que conforme Mintzberg, estão em três categorias básicas: Relações Interpessoais, Transferência de Informações e Tomada de Decisões.
- O papel de *coach* é exercido por um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado (Araújo, 1999).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O desenho metodológico empregado no desenvolvimento deste trabalho foi uma pesquisa do tipo exploratório, com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa justifica-se por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e também devido aos próprios objetivos do trabalho que busca apreender uma situação *in loco*. É uma pesquisa exploratória, pois tem como finalidade desenvolver, esclarecer conceitos e idéias, sendo um tema pouco explorado e, portanto difícil de formular hipóteses precisas, permitindo ao pesquisador aumentar a sua experiência sobre o problema (Triviños, 1987).

A estratégia de pesquisa usada foi estudo de caso, que, conforme Yin (2001), é uma estratégia que examina um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto. O fenômeno contemporâneo refere-se a Competências Gerenciais no contexto de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária e Regional com a preocupação de profissionalização da gestão universitária. Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, ou seja, tem como unidade de análise a coordenação/orientação do curso de graduação em Administração de Empresas. Conforme Yin (2001), um estudo de caso único pode ser conduzido como introdução a um estudo mais apurado, como o uso de estudos de caso como mecanismo exploratório.

Este estudo de caso buscou definir as competências mais importantes dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas, do ponto de vista de alunos, professores, diretores de Unidade de Ensino, chefia de departamento, pró-reitoria de graduação e da percepção dos coordenadores e orientadores de curso, no exercício da função.

### 3.2 PLANO AMOSTRAL E PROCEDIMENTO DE COLETA

Considerando o objetivo e o método deste estudo foi selecionado como público-alvo os coordenadores (cidade universitária) e orientadores (5-Bento Gonçalves, Vacaria, Nova Prata, São Sebastião do Caí, Farroupilha) do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

<b>Unidade Universitária/ Cidade</b>	<b>Modalidade de Curso</b>	<b>Data da Entrevista Em 2002</b>	<b>Tempo de Duração</b>
Caxias do Sul	Administração de Empresas-habilitação Administração de Empresas	1º de abril	1h35min
Farroupilha e Caxias do Sul	Administração de Empresas-habilitação Comércio Exterior	18 de junho	1h10min
Vacaria	Administração de Empresas-habilitação Administração de Empresas	5 de abril	2h
São Sebastião do Caí	Administração de Empresas-Habilitação Administração de Empresas	1º de abril	1h15min
Bento Gonçalves	Administração de Empresas-Habilitação Administração de Empresas	11 de junho	1h20min
Nova Prata	Administração de Empresas-Habilitação Administração de Empresas	2 de julho	1h30min
Canela <sup>4</sup>	Administração de Empresas-Habilitação Administração de Empresas		

Figura 09: Amostral por Unidade/Modalidade de Curso/Entrevistas Realizadas

<sup>4</sup> Na Unidade Universitária de Canela a pesquisadora atua como orientadora, motivo pela qual a entrevista semi-estruturada não foi realizada.

Foram entrevistados *stakeholders*: alunos, professores, chefia de departamento, diretor de Unidade de Ensino (Núcleo e Campus), pró-reitoria de graduação, conforme quadro abaixo:

<b>Função</b>	<b>Data da Entrevista Em 2002</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
Diretor do Núcleo Universitário de Canela	26 de abril	1h15min
Diretor do Núcleo de São Sebastião do Caí	17 de julho	1h
Diretor do Campus dos Vinhedos	11 de junho	1h15min
Diretor do Campus de Vacaria	2 de julho	1h
Diretor do Núcleo Universitário de Farroupilha	18 de julho	40 min
Diretor do Núcleo de Nova Prata	18 de julho	1h10min
Pró- Reitora de Graduação	12 de junho	1h25 min
Chefe do Departamento de Administração	7 de maio	1h30min
<i>Focus Group</i> com Alunos	3 de julho	1h40min
<i>Focus Group</i> com Professores	27 de junho	1h50min

Figura 10: *Stakeholders* e entrevistas realizadas

A utilização de várias fontes de evidência, conforme Yin (2001), é uma tática relevante. As várias fontes são complementares e um bom estudo de caso as usa para a obtenção de evidências, que levam a uma convergência de informações. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram:

- Entrevista em grupo com grupos de alunos e professores,
- Entrevista semi-estruturadas com chefia de departamento, diretores de Unidades de Ensino, pró-reitoria de graduação e coordenadores e orientadores no exercício do cargo e,
- Pesquisa Documental.



## 1 - Entrevista em grupo

Esta técnica também denomina-se Focalizada em Grupo (*focus group research*), sendo muito utilizada para pesquisa de mercado e também na pesquisa de caráter acadêmico (Roesch, 1999). As características gerais do *Focus Group* são o envolvimento de pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos e interesses da pesquisa, a geração de dados, a natureza qualitativa e a discussão focada em um tópico que é determinado pelo propósito da pesquisa (Krueger apud Freitas & Oliveira, 1998).

A técnica permite e incentiva o debate. O papel do moderador (que foi a pesquisadora) consistiu em apresentar os temas, assegurar que os tópicos fossem debatidos e que todos participassem. As entrevistas foram gravadas, e antes foi apresentado a regra, o roteiro e objetivos do debate apresentado no quadro a seguir:

- Boas Vindas
- Objetivo : Levantar idéias sobre o papel do coordenador/orientador e suas competências gerenciais.
- O grupo está composto por pessoas com experiências similares para partilhar suas percepções e idéias sobre este assunto.
- Regras:
  - É importante que apenas um fale de cada vez, evitando assim, conversas paralelas.
  - É importante que todos falem.
  - Considera-se que não há respostas certas ou erradas.
  - Início uma auto apresentação de cada um.
  - A conversa será gravada, para tanto é importante que cada participante se identifique toda vez que for fazer um comentário.
  - A seqüência será:
    - 1- Auto apresentação
    - 2- Papel e importância da coordenação/orientação de curso
    - 3- Relato de experiência vivenciada
    - 4- Recursos de Competência-atributos associados à pessoa - mobilizados e integrados na ação: Conhecimento, habilidade e atitudes. E do ambiente.
    - 5- Competências Gerenciais do orientador/coordenador.

Apresentação do conceito de competência e recursos de competência (anexo E) antes do início do debate.

Figura 11: Roteiro *Focus Group*

Duas sessões de *focus group* foram realizadas como projeto piloto na Unidade de Ensino, Núcleo Universitário de Canela. A escolha desta Unidade foi pela proximidade geográfica e facilidade na organização dos grupos.

As entrevistas foram realizadas de forma segmentadas, em dois grupos: um de professores e o outro de alunos. O critério de escolha dos alunos foi: alunos líderes de turmas e de semestres diferentes, totalizando 5 alunos. Esta seleção de alunos foi realizada com o apoio do Diretório Acadêmico do Curso de Administração de Empresas do Núcleo Universitário de Canela. O critério de semestre diferente do curso também foi usado para os professores, participaram 5 professores com atuação em semestre diferentes do curso. As entrevistas foram realizadas em grupos separados e dias diferentes (27 de junho e 3 de julho de 2002). A duração de cada entrevista em grupo foi em média de 2 horas. As entrevistas foram coordenadas pela pesquisadora, gravadas e depois transcritas para análise. O anexo E traz o material usado como apoio para os participantes do *focus group*.

Nestas entrevistas interessou colher a opinião dos participantes sobre as competências gerenciais dos coordenador/orientador a partir da percepção, necessidades, expectativas e experiências vividas na Universidade e na relação aluno/coordenador/orientador, professor/coordenador/orientador.

A sessão de *Focus Group* é mais facilmente conduzida quando os participantes apresentam homogeneidade em certos aspectos, como nível cultural, faixa etária etc. (Krueger apud Freitas & Oliveira, 1998). Este aspecto ficou evidenciado nas entrevistas, pois a identificação do grupo com as questões levantadas, assim como a interação do grupo nas respostas das questões foi um fator determinante para o resultado obtido.

O nível de envolvimento do moderador foi alto, pois conforme Freitas & Oliveira (1998) é caracterizado assim quando o moderador (neste caso a pesquisadora) controlou os tópicos discutidos e a dinâmica da discussão. O problema do alto envolvimento é que o viés do moderador pode produzir dados que reproduzirão esse viés. O fato é que a pesquisadora buscou atuar de forma imparcial seguindo o roteiro pré-definido, provocando a discussão do tema e assegurando que os tópicos fossem abordados.

## 2 - Entrevista Semi-Estruturada

Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas (YIN, 2001, p.112).

O objetivo primário desta técnica é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foi estruturado anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Foi realizada entrevista semi-estruturada com a chefia de departamento, diretores de Unidade de Ensino (Núcleo e Campus) e pró-reitoria de graduação para levantamento das competências gerenciais e dos atributos associados ao indivíduo e ao ambiente que são mobilizados na situação e local de trabalho.

A entrevista semi-estruturada, também foi realizada com os coordenadores e orientadores no exercício da função. Objetivou-se conhecer suas necessidades e a percepção quanto aos recursos (conhecimentos, habilidades, atitudes) de competências necessárias para o desempenho competente da sua função.

As entrevistas foram feitas a partir de questões abertas (conforme Anexos B, C e D). Nas entrevistas semi-estruturadas solicitou-se que o entrevistado narrasse também um Incidente Crítico. O incidente crítico foi caracterizado como uma situação desafiadora e/ou marcante vivida na sua experiência profissional, no caso dos orientadores e coordenador. Conforme Roesch (1999), é uma forma de o entrevistado se reportar a momentos específicos de sua vida e explicar suas ações. Nesta pesquisa o incidente oportunizou a identificação de recursos de competência, conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados e colocados na ação para atingir ou superar uma performance profissional.

## 3 - Pesquisa Documental

Os documentos são elementos produzidos pelo meio, os quais podem ser internos e externos. Conforme Triviños (1987), os documentos internos de análise estão relacionados com a vida peculiar das organizações e destinados geralmente para consumo de seus membros. Os documentos internos utilizados foram a descrição de cargos da respectiva função, o material do curso gestão acadêmica oferecido pela Universidade a todos os seus gestores no mês de abril de 2002 e o planejamento estratégico institucional.

Os documentos forneceram detalhes específicos para complementar informação obtida de outras fontes e especialmente para fazer a relação das competências gerenciais com as competências organizacionais, missão, visão e objetivos estratégicos institucionais.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após coletadas as informações, que foram gravadas, fez-se a identificação, a transcrição e a codificação das entrevistas. O material foi agrupado e organizado por tipo de coleta e entrevistado, mantendo o conteúdo original das transcrições, permitindo a reprodução das falas dos autores durante a análise dos dados.

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

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

Nesse momento foi feita uma análise geral, para posteriormente cruzar-se as convergências entre as fontes. Utilizou-se tanto a análise horizontal como vertical de conteúdo. A análise transversal processou-se à medida que as entrevistas foram recortadas por tema-objeto, isto é: “tudo o que foi afirmado acerca de cada objeto preciso no decorrer da entrevista foi transcrito (...) seja qual foi o momento em que a afirmação tenha tido lugar” (Bardin apud Antunes, 1994).

A interpretação dos dados baseou-se dessa forma nas técnicas de análise de conteúdo das entrevistas. Segundo Bardin (apud Triviños, 1992, p. 160), a análise de conteúdo é :

"Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) da mensagem".

A figura 12 apresenta um diagrama síntese dos procedimentos metodológicos para atingir os fins da pesquisa.

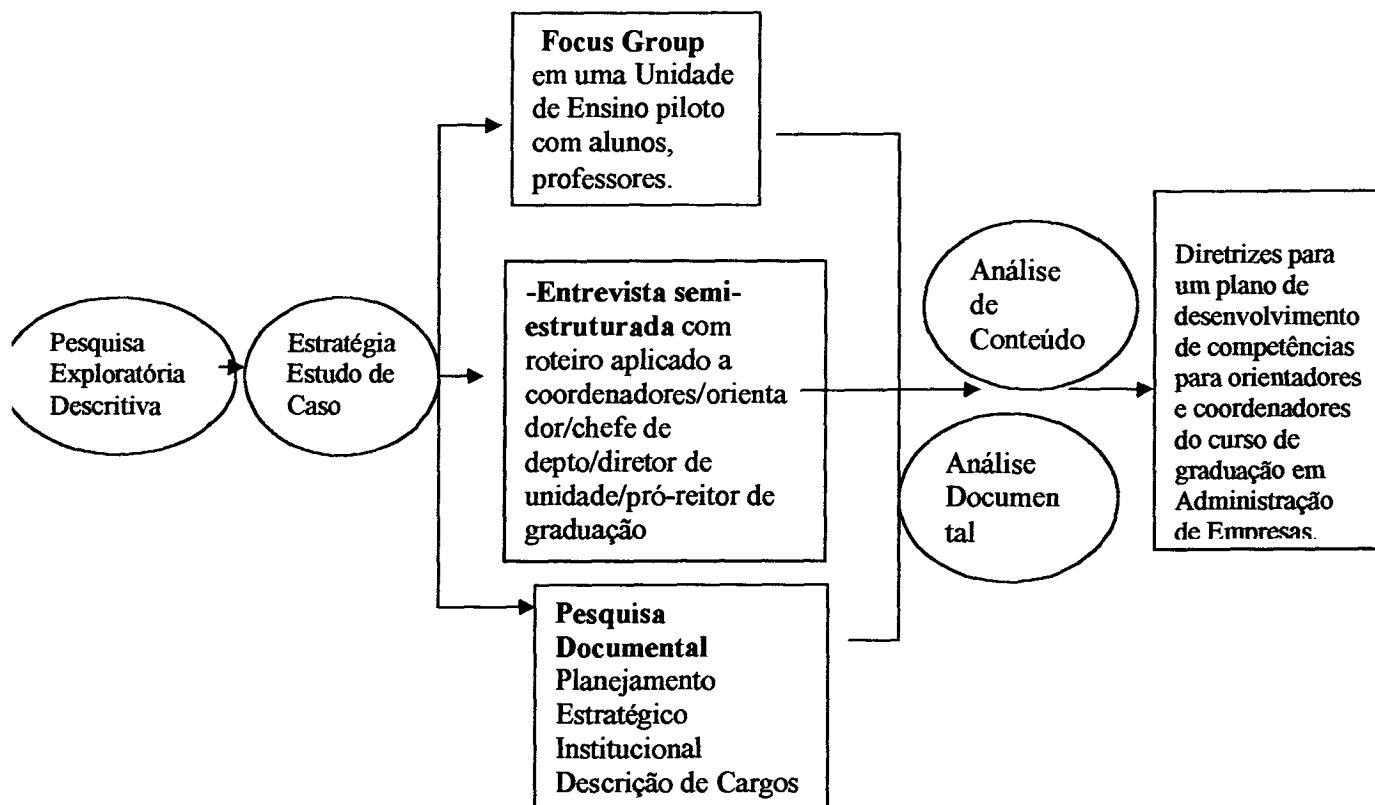


Figura 12: Diagrama Síntese dos Procedimentos Metodológicos para atingir aos fins da Pesquisa

### 3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A figura 13 apresenta como pesquisar cada objetivo, tanto a sua definição conceitual como a forma de operacionalizar.

Objetivos	Definição Conceitual	Definição Operacional <sup>5</sup>
1 Avaliar o nível de preparo dos coordenadores/orientadores no exercício da função	Entende-se nível de preparo por experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função.	<ul style="list-style-type: none"> <li>v 2.6 Tempo na função</li> <li>v 2.4-2.3 Regime de Trabalho</li> <li>v 2.7-2.9 Experiência Profissional Acadêmica</li> <li>v 2.8 Formação</li> <li>v 2.8 Curso de Qualificação Para Gestão Acadêmica</li> <li>v 2.3-2.10 Atuação Docente</li> <li>v 2.10 Atuação em Outras Unidades</li> </ul>
2 Apontar os recursos de competência mobilizados, integrados e colocados em ação no desempenho profissional	Atributos associados a pessoa e ao ambiente. Atributos associados a pessoa - CHA Conhecimentos, habilidades e atitudes. Recursos do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>v 3.9-4.6 - 5.3 Conhecimentos</li> <li>v 3.9-4.6-5.3 Habilidades</li> <li>v 3.9-4.6-5.3 Atitudes</li> <li>v 3.10-4.7-5.3 Recursos do Ambiente</li> <li>v 3.10 - 4.9-5.3 Qualidades</li> <li>v 3.14 Conselho que daria</li> <li>v 3.15-4.10 Incidente Crítico</li> </ul>
3 Identificar as competências gerenciais	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>v 3.1 - 4.1-5.1 Importância da função</li> <li>v 3.2 Atividades</li> <li>v 3.3 Atividades mais importantes</li> <li>v 3.4 - 4.2 Papéis</li> <li>v 3.5 - 4.4 Relevância dos Papéis</li> <li>v 3.6 - 4.3 Responsabilidades</li> <li>v 3.7 Dificuldade dos papéis</li> <li>v 3.8-4.5 Como avaliar o desempenho (o que mostra se está bom o desempenho)</li> <li>v 5.2 Descrição das competências gerenciais</li> </ul>
4 Propor diretrizes para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais		<ul style="list-style-type: none"> <li>v 3.11-4.8 Desafios e perspectivas de mudança</li> <li>v 3.13 Preparação que o profissional deveria buscar ou a instituição oferecer.</li> </ul>

Figura 13: Operacionalização das categorias de análise

<sup>5</sup> Na classificação 2.3, 3.3 e 4.3 o primeiro número corresponde ao anexo (aqui apresentado em algarismos arábicos para facilitar o entendimento, mas corresponde a letra do alfabeto apresentada nos anexos) que apresenta o roteiro da entrevista semi-estruturada e o segundo número a ordem da pergunta conforme o roteiro apresentado. O anexo B apresenta o roteiro da parte inicial da entrevista com o orientador/coordenador para a sua identificação; o anexo C, o roteiro de entrevista ao coordenador/orientador e, o anexo D o roteiro de entrevista com chefe de departamento, diretor de unidade de ensino e Pró-Reitor de graduação. O número 5 correspondente ao roteiro da entrevista em grupo com professores e alunos, apresentado na página 50.

## 4 NÍVEL DE PREPARO E RECURSOS DE COMPETÊNCIA

O presente capítulo tem o propósito de avaliar o nível de preparo dos coordenadores/orientadores, identificar os recursos de competência necessários para a atuação gerencial elencados pelos atores sociais com base nos resultados deste estudo exploratório.

### 4.1 NÍVEL DE PREPARO DOS COORDENADORES E ORIENTADORES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

O nível de preparo dos coordenadores e orientadores foi avaliado a partir da experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função, com base nos depoimentos dos coordenadores e orientadores.

Orientador/ coordenador	Tempo na função	Regime de trabalho <sup>6</sup>	Experiência profissional acadêmica	Curso de Qualificação Acadêmica
O1	3 anos	200h TI concursado	Sim- Sub –chefe de departamento	Não
C2/O2	1 ½-C 5-O	160h concursado horista	Sim-coordenador de curso seqüencial e pós-graduação	Não
O3	11/2 anos	200h horista	Não na UCS. Coordenador de curso de graduação na faculdade da Serra Gaúcha	Não. Apenas seminário de multiplicadores
O4	7anos	200h TI concursado	Sim. Sub-chefe de departamento.	Sim. Seminário didático pedagógico
O5	7 anos	Concursada Horista	Não	Não
C1	6 anos	200h TI Concursado	Sim. Coordenador de marketing da UCS e da Vila Olímpica	Não

Figura 14: Experiência profissional e qualificação acadêmica dos coordenadores/orientadores

<sup>6</sup> O item regime de trabalho faz referência ao total de horas na Universidade. O número de horas da orientação (HD) são 40h/mês e da coordenação 60h/mês

Um dos aspectos observados foi a não participação em cursos de Gestão Acadêmica. Esta não participação atribui-se pela ausência de propostas oferecidas pela Universidade. No primeiro semestre de 2002, a Universidade oportunizou aos seus gestores um curso de "Gestão Acadêmica", mas para o qual foram convidados pró-reitores, chefes de departamento, coordenador de colegiado e gestores administrativos, como setores de compra, prefeitura entre outros. Os orientadores não foram convidados a participar neste primeiro momento.

O Seminário Didático-Pedagógico citado por um dos entrevistados (O4), é um seminário oportunizado a todos os professores para refletirem a sua prática docente e o Seminário de Multiplicadores citado por outro (O3) foi um curso oferecido em 2001 para lideranças, de todas as Unidades de Ensino, selecionadas pela Reitoria, para atuarem como multiplicadores de uma nova proposta de gestão administrativa para a Universidade.

Outro aspecto relevante apontado é o exercício de outra função administrativa na instituição no momento ou recentemente. Mostra uma tendência apresentada por Schawartzman e Balbachevski (apud Silva, 2000) que apontam a profissão acadêmica como uma idéia nova, consequência das modernas universidades de massa, com professores fazendo do trabalho universitário sua identidade mais central e deixando de se identificar com as profissões de origem, como, por exemplo: médico, advogado e neste caso administrador, sim, mas de um curso de graduação em uma instituição de ensino.

Ahmad (apud Silva, 2000) comenta que existe um sentimento geral de que o acadêmico administrador tem carência de preparação adequada, bem como de treinamento, que o auxilie na aquisição das habilidades, conhecimentos e competências para o papel gerencial. Nesta pesquisa observou-se que este sentimento de despreparo existe pelo coordenador/orientador pesquisado, mas parece ser minimizado pela formação básica destes administradores acadêmicos que são bacharéis em Administração de Empresas. Apesar de que ainda que algumas funções administrativas no ensino superior sejam muito similares às funções gerenciais do setor de negócios em geral, tem sido observada pelos entrevistados a



necessidade de conhecer o fluxo de uma Instituição de Ensino Superior, com uma estrutura burocrática e em especial a legislação e complexidade da relação aluno-professor-coordenação/orientação-Universidade.

Ahmad (apud Silva, 2000) apresenta como característica da aprendizagem do professor que se torna administrador é autodirecionada e envolve aprendizagem no trabalho, aprendizagem através da experiência, ouvir colegas e outras pessoas, leitura selecionada, conversar com outras pessoas de outras instituições; workshops e seminários. O autor destaca que ele aprende mais através da experiência do que por intermédio de aprendizagem formal. O “chefe acadêmico” busca aprender com grupos de administradores acadêmicos, através da experiência e executando o trabalho. Neste estudo de caso observou-se que o administrador do “mundo dos negócios” que se torna um gestor acadêmico aprende mais, também pela experiência dos colegas e realizando as atividades como foi exemplificado pelo orientador *“A nossa melhor escola é a participação na elaboração da proposta didático pedagógica...”* e complementa *..A gente aprendeu na prática, a experiência do Homero... Você vai buscando informações, vai contando com os colegas”* (O4).

A figura 15 apresenta a formação, no nível de graduação e pós-graduação, a atuação docente na própria unidade que tem a função de coordenador/orientador e a atuação docente em outras Unidades de Ensino da Universidade de Caxias do Sul.

Coordenador/ orientador	Formação Graduação	Formação Pós-graduação	Atuação Docente	Atuação Docente em outras unidades
O1	Administração de Empresas	Especialização Gestão de Estratégias Empresariais Especialização em Marketing Mestrado em Administração	Sim	Sim
O2/ C2	Engenharia	Especialização em Administração Mestrado em administração	Não	Sim
O3	Administração de Empresas e Ciências Contábeis	Especialização em Administração financeira Mestrado em Administração (em curso)	Sim	Sim
O4	Administração de Empresas Administração Pública	Especialização em metodologia do Ensino e da pesquisa Mestrado em Gestão Empresarial Mestrado em Filosofia	Sim	Sim
O5	Administração de Empresas	Especialização em Metodologia do Ensino e da Pesquisa Mestrado em Administração	Sim	Sim
C1	Administração de Empresas	Especialização em Gestão Empresarial Mestrado em Administração (em curso)	sim	não

Figura 15: Formação e Atuação Docente dos Coordenadores e Orientadores

Observa-se que os coordenadores e orientadores, com exceção do O2/C2, tem como formação básica Administração de Empresas. A sua área de formação é específica ao curso coordenado, sendo um dos fatores que pode facilitar o gerenciamento do curso como destacado pelo orientador, conforme justifica um entrevistado *“Eu fui aluno da administração, conheço bem aquela grade...”* (O3).

A titulação do coordenador de curso é avaliada pelo Sistema de Avaliação da Educação Superior. O Manual de Avaliação do Curso de Administração, resultado do trabalho da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (Daes) do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) na dimensão 1, da Organização Didático-Pedagógica, na categoria de análise 1.1 Administração Acadêmica, o indicador 1.1.1 Coordenação de Curso, entre os aspectos a serem avaliados está a sua titulação considerada muito boa apenas quando o coordenador é graduado na

área e mestre ou doutor na área. A partir destes critérios, a avaliação da titulação dos coordenadores e orientadores seria muito boa para os gestores O1, O4 e O5 e boa para O2/C2, O3 e C1. O critério de avaliação bom é quando o coordenador é graduado na área e especialista na área (O3 e C1) ou graduado na área e mestre ou doutor em outra área ou graduado na área e mestre ou doutor na área (O2/C2).

A Universidade de Caxias do Sul é regional, possui várias unidades de ensino e a atuação do coordenador/orientador como docente e em outras unidades, foi apontada como um fator facilitador da gestão. Ao atuar como docente, o orientador/coordenador estreita laços com a comunidade discente, interage e vivencia as mesmas experiências dos seus colegas professores.

Por que há contato direto com os alunos, conhecendo suas reivindicações e necessidades...também fica mais fácil o contato com os colegas professores, no momento em que há trocas de experiências e situações vividas em aula(O5).

Apenas um dos entrevistados não está atuando como docente, mas ressaltou a relevância desta atuação, prevendo reassumir turmas a partir do segundo semestre de 2002. A atuação "multicampi" é exemplificada no depoimento a seguir:

Não facilita, até dificulta... devido ao deslocamento... agora atuar em Caxias facilita para a minha função de orientador por que me dá um relacionamento muito bom... conheço todas as pessoas... estou aqui... fico sabendo de tudo... viabiliza tudo... estar próximo das pessoas que decidem... é fica bem mais fácil (O3). A atuação em outros Campus e Núcleos também é importantíssimo, por que você vê outras realidades... leva nossa experiência para lá... traz de Caxias (O4).

Observou-se neste estudo que a atuação em outras Unidades de Ensino, apesar de cansativa pelo deslocamento, é compensadora pela troca de experiências e vivência de outras realidades pelo docente, que tem também a função de orientador ou coordenador. A atuação na cidade universitária - Caxias do Sul – principalmente como importante para atuação gerencial pelas relações com o "centro de decisões", facilidade de comunicação, acesso a informações e rede de relações que se oportunizam. Evidencia-se a presença do modelo político, pois estar perto do poder, onde as decisões são tomadas,

na cidade universitária, pode ser uma forma de influenciar e participar da tomada de decisões.

Enfim, quanto ao nível de preparo dos coordenadores e orientadores observa-se que: a lacuna da formação em Gestão Universitária considera-se que sua importância pode ser minimizada em função da formação destes gestores acadêmicos em Administração de Empresas, na graduação ou pós-graduação; Treinamento formal para o exercício da função não há, o profissional busca aprender através da experiência e com os colegas; a atuação docente e multicampi são valorizadas, embora, não todos estejam em sala de aula e atuando em outras Unidades de Ensino; a grande maioria dos profissionais possui outra experiência profissional acadêmica, além da coordenação/orientação do curso de graduação na Universidade de Caxias do Sul ou em outras Instituições.

O nível de preparo dos coordenadores e orientadores consistiu em uma das etapas da pesquisa, levando em consideração que a competência do indivíduo situa-se em uma encruzilhada formada por três eixos: a pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação profissional e por sua experiência profissional (Boterf, 1994). A competência não se constitui em um estado de formação ou nível de preparo, mas o nível de preparo oportuniza a geração de recursos que pode levar a atuação competente. Sob este prisma observou-se que o nível de preparo dos coordenadores/orientadores do curso de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul oferece condições para a atuação gerencial competente nos aspectos: de formação (graduação e pós-graduação), observando que há apenas dois professores mestrandos, que defendem a dissertação no segundo semestre de 2002; de experiência docente, profissional e acadêmica, com pequenas diferenças na trajetória profissional; por outro lado na qualificação acadêmica que observou uma maior lacuna, minimizado, como destacado anteriormente pela formação em Administração.

## 4.2 RECURSOS DE COMPETÊNCIA SOB A ÓTICA DOS SEUS ATORES SOCIAIS

Como já dito a ação competente implica na mobilização, integração e colocação na ação de um repertório de recursos incorporados ao indivíduo, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes e recursos do ambiente. Os principais recursos de competência (incorporados e do ambiente) identificados nesta pesquisa, na ação dos coordenadores e orientadores, foram ordenados tomando como referência a classificação proposta por Ruas (2000) baseada em Boterf. Os recursos estão assim dispostos, de acordo com as seguintes categorias:

- 1) Saber (conhecimento)
  - a) Conhecimento do ambiente
  - b) Conhecimentos gerais e teóricos
  - c) Conhecimento operacional
- 2) Saber fazer ( habilidade)
  - a) Experiência profissional associada
- 3) Saber ser/agir ( Atitude)
  - a) Atributos profissionais
  - b) Atributos pessoais
- 4) Recursos do Ambiente

Para tanto, em consonância com os propósitos da pesquisa, buscou-se identificar, com base no depoimento dos próprios orientadores e coordenadores, assim como dos *stakeholders*: alunos, professores, chefia de departamento, diretores e pró-reitoria de graduação os principais recursos de competência mobilizados, integrados e colocados na ação dos coordenadores e orientadores.

### 4.2.1 Recursos de Competência apontados pelos orientadores e coordenadores no exercício da função

Os recursos de competência foram identificados nas entrevistas semi-estruturadas com os orientadores e coordenadores ao relatarem incidente crítico vivenciado, elencarem conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos do ambiente

necessários para o exercício da sua função e ainda, ao darem um conselho para quem assumiria a função e qualidades que buscaria em uma pessoa para realizar o seu trabalho.

Os orientadores e coordenadores foram convergentes ao destacarem como conhecimento necessário o conhecimento da Universidade como um todo, dos recursos por ela disponibilizados e os caminhos de acesso a eles.

Esta situação é exemplificada no conselho que o orientador daria para alguém que estivesse assumindo:

[...] dar uma volta na universidade, conhecer toda a estrutura, conhecer como as coisas acontecem aqui..eu aprendi muito com isso... ah... tentando fazer para depois ver como as coisas se conseguiam. E hoje eu consigo atuar muito mais rápido, conhecendo os caminhos (O3).

O depoimento a seguir, também destaca a importância de conhecer a Universidade e agrega a este conhecimento a habilidade de saber colocar os recursos da mesma a disposição e otimizar a sua utilização.

[...] Conhecer o que campus dispõe, os recursos que a Universidade dispõe... mas saber colocar esses recursos a disposição (O1).

Entre os conhecimentos operacionais nos depoimentos, os entrevistados apontaram como principais o conhecimento do projeto pedagógico do curso, e os seus sub-itens, tais como perfil do egresso, característica da região que justificam o curso e a sua proposta e grade curricular com ementário. E em segundo lugar o mais citado foi o perfil do aluno e dos professores do curso.

[...] conhecer bastante o curso que coordena... perfil do egresso... conhecimento mercadológico do curso... (O3).

[...] ter uma visão do curso, o seu contexto e onde e com o que ele se relaciona ao redor... (C1).

[...] conhecer o que o mercado lá fora quer de um administrador (O1).

[...] Conhecer o projeto pedagógico... conhecer a Universidade, os caminhos de funcionamento dela para poder encaixar todos esses conjuntos... conhecer seus professores... conhecer as ementas (C2/O2).

[...] conhecer a operação das empresas da região, para adequar nosso plano de ensino a realidade (O5).

A habilidade mais apontada pelos coordenadores/orientadores é de gerenciar conflitos. O gerenciamento de conflitos agregado a outras habilidades, tais como, saber ouvir, dialogar, saber perceber, saber orientar, saber comunicar-se.

[...] saber conversar, entender a situação, escutar as duas partes (O2/C2).

[...] sempre procurando entre os dois lados o diálogo (C1).

Ao relatar o incidente crítico, os coordenadores e orientadores, com exceção de um orientador (O1), narraram situações de conflito entre professores e alunos. Um orientador (O1) relatou o momento da preparação e a realização do ENC (Exame Nacional de Cursos) como crítico. A preocupação do coordenador/orientador com a importância e a dificuldade de gerenciar conflitos, esta expressa nos depoimentos a seguir:

[...] o mais complicado é você ter que fazer o meio de campo entre aluno e professor, saber que as vezes, o aluno está coberto de razão.... não dá para queimar o professor... (O4).

[...] As mais complicadas são as situações que você tem que administrar um conflito grande entre professor e aluno ( C2/O2).

[...] Administração de conflitos, questão de vir e bater contra um professor e toda a estrutura bater contra a gente... procurar uma forma de não desgastar o professor... Até por que tu não sabes se é culpa dele... é nesses incidentes onde eu me senti mais pressionado, e onde talvez eu tenha exercido melhor a minha função... conversei com o professor abertamente... Consegui resolver de uma forma bem tranqüila no final (O3).

Entre as atitudes citadas, foram convergentes a tomada de decisão com imparcialidade, ética e prontidão. Os depoimentos a seguir exemplificam a importância da tomada de decisão, com rapidez, imparcialidade, fundamentada em dados e de acordo com os objetivos institucionais:

[...] tomar decisão... exige frieza, por que dependendo as decisões vão magoar, tu mesmo sabe que vão magoar... uma extrema tomada de decisão é necessário um grande poder de reflexão, refletir bem o que tu vais fazer. Para quando tu fizeres, tu teres a noção que o teu rumo está certo (C1).

[...] tomar decisões bem embasadas, sabendo tudo o que envolve o processo (O3).

[...] não deixar ninguém sem resposta (C1).

[...] ser veloz... identificou o problema..age nele o quanto antes... por que daqui há pouco pode aumentar... aumentar... e fica em uma situação difícil de contornar (O3).

Uma atitude destacada pelos entrevistados vai ao encontro dos ingredientes básicos da liderança (Bennis, 1996), é a atitude de buscar o autoconhecimento, que juntamente com a sinceridade e a maturidade forma a Integridade. Nessa mesma linha destacaram também o aprender a aprender e aprendizagem contínua. O saber aprender pode-se relacionar ao conceito de saber aprender, apresentado por Fleury

e Fleury, que consiste em trabalhar o conhecimento e as experiências, rever modelos mentais, saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros. Os depoimentos a seguir exemplificam estas atitudes:

[...] ter a atitude de buscar o aperfeiçoamento profissional (O5).

[...] bom seria uns 15, 20 anos de análise... de você resolvendo os seus problemas, consegue administrar melhor... com um pouco de afeto, carinho é ... seria estar bem consigo... quanto mais responsabilidades você tem, melhor você deve estar para assumir essas responsabilidades (C2/O2).

O coordenador (C1) sintetizou o conselho para alguém que assumiria esta função com a frase *“Seja você, este é o conselho e mais nada”*, referindo-se a uma atuação íntegra a partir do autoconhecimento. Comenta Bennis (1996) que, para a pessoa tornar-se líder, elas precisam viver a sua vida, expressando-se com plenitude. O autor destaca como grande questão na formação do líder, a pessoa usar-se completamente, todas as suas capacidades, talento e energia.

Outra atitude destacada foi a de estar atento às mudanças, exemplificada a seguir. Porém não se evidenciou claramente, nos depoimentos a postura do coordenador/orientador assumir como sua a responsabilidade apontada por Andrade (1998) de ser o agente da mudança, de aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança. Por sua vez os depoimentos reforçaram a importância do acompanhamento, da atualização.

[...] você precisa ler...pesquisar os projetos que estão em andamento por aí para tirar as coisas boas (C2/O2).

[...] estar orientado com o que realmente acontece, procurar ter visão do que acontece no mercado... monitorar de forma contínua... estar o mais próximo da realidade (O1).

A seguir exemplifica-se as qualidades que procurariam ao recrutar uma pessoa para a sua função:

Dinâmica... comprometida, responsável... interessada em novos desafios... multidisciplinar (O1).

Dinamismo, dedicação, capacidade de administrar conflitos (O5).

Pessoas objetivas, dinâmicas, aquelas que ouçam bastante, que saibam ouvir e também tenham facilidade de comunicação e que sejam um pouco estrategistas (O3).

Ética... qualidade, comprometimento (O4).

Gostar do que faz, ter um componente afetivo... ser gente que se relaciona... ser gente que aceita... que tenha opinião (C2/O2).



Honestidade... forte veia para orientador... e tem que ser um administrador... para poder planejar as atividades, ter um grande senso de controle, saber direcionar as atividades e avaliar (O1).

A escolha para a função de coordenador e orientador atualmente na Universidade faz-se da seguinte forma: o coordenador é eleito por alunos e professores a partir de lista tríplice e o orientador, como cargo de confiança é escolhido pela chefia de departamento e diretor de unidade de ensino. As qualidades citadas pelos coordenadores/orientadores acredita-se que influenciam na decisão da escolha para a função, mas de maneira informal e subjetiva.

A capacidade de agir com competência depende dos recursos incorporados e também, da riqueza de seu ambiente e das possibilidades de acesso do indivíduo a essa rede de recursos (Boterf apud Salinas, 2001). Os entrevistados apontaram recursos do ambiente que a ausência pode limitar e dificultar a sua atuação gerencial competente. As necessidades de recursos do ambiente foram totalmente convergentes. Os recursos apontados foram: sala com infra-estrutura de atendimento e trabalho, acesso a Internet e ao *software* de gestão acadêmica. O *software* disponibilizaria a situação acadêmica de cada aluno, evitando assim demora nas respostas aos alunos ao analisar processos e deslocamento até o Protocolo Geral e secretarias nas Unidades de Ensino, conforme depoimentos a seguir:

O meu problema grande é de banco de dados, o *software* (que tu busca a posição de qualquer aluno, de qualquer campi e núcleo) não roda. Problema de limitação de memória (C1).

Suporte de secretaria ou bolsista muito próximo, você tem que usar estrutura própria..o seu próprio *notebook*, a rede em casa ( C2/O2).

[...] a centralização administrativa, que para alguns de repente pode ser uma grande solução eu acho um pé no saco... se é para trocar uma fechadura a direção da Unidade tem que mandar memorando para Caxias (O4).

[...] a questão do *software* de gestão... histórico..aproveitamento... a gente tem dificuldade de acesso a estas informações... recebo um relatório cada final de semestre..isto para mim é um dado passado... que já não me serve mais nada para tomar decisões hoje. É muito lento... a gente precisaria ter acesso a estas informações (O3).

[...] ter acesso a toda a vida acadêmica dos alunos (O1).

Quanto aos recursos do ambiente, observa-se uma carência e a forma de conseguir recursos vinculado a um papel político como exemplifica o depoimento a seguir: *“Eu sou um dos poucos coordenadores, que tem impressora, computador,*

*ramal próprio...até por uma ligação que tenho com outros setores, através daquela parte política da habilidade e também de eu estar sempre solicitando...eu fui agraciado”(C1).*

Na prática, nas Unidades de Ensino, os coordenadores e orientadores encontram recursos do ambiente diferentes, aspecto que pode comprometer a performance gerencial, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro.

A figura 16 apresenta o quadro-síntese dos recursos incorporados e do ambiente identificados a partir do depoimento de coordenadores e orientadores. Neste quadro os recursos são citados sem filtro, apresentam-se os recursos literalmente conforme citados pelos entrevistados, inclusive os atributos sem a divisão atributos profissionais e pessoais, que será feita posteriormente.

<b>Conhecimentos</b>	Conhecimentos do ambiente	Universidade como um todo e do campus que atua, da região onde a Unidade de Ensino está inserida, da legislação.
	Conhecimentos gerais e teóricos	Antropologia, Sociologia, Psicologia, Educação, Administração e todas as suas áreas, Processo Administrativo (planejar, controlar, dirigir e avaliar).
	Conhecimentos operacionais	Recursos que a Universidade dispõe, projeto pedagógico, disciplinas, perfil do egresso, perfil do aluno, professores do curso, da realidade da região onde o curso está inserido, conhecer a operação das empresas da região para adequar nosso plano de ensino a realidade. Objetivos Institucionais. O dia a dia institucional.
<b>Habilidades</b>	Experiência profissional Associada	Trabalhar com pessoas, buscar informações, experiência profissional e docente. Saber ouvir, escutar, capacidade de diálogo. Saber articular-se, estar presente, saber perceber, saber orientar, saber se portar com ética, fomentar a criação do conhecimento. Saber conduzir todo o processo de ligação aluno/professor/instituição. Saber estabelecer laços de bom relacionamento entre alunos, professores e entidades, gerenciar conflitos. Saber utilizar os recursos disponíveis, atender bem e prontamente, estar orientado para o mercado, estar

		orientado para os objetivos institucionais, analisar relatórios do ENC. Monitorar a realidade e as mudanças, atuar estrategicamente. Saber comunicar-se, planejar, controlar. Saber direcionar as atividades, avaliar.
<b>Atitudes</b>	Atributos Profissionais Atributos Pessoais	Visão, visão humanista, ética. Afetividade, prontidão, flexibilidade, autenticidade. Objetividade, estar aberto às críticas, dinâmico, interessado em novos desafios, comprometido, atualizado, responsável. Dedicado, dedicar-se ao máximo, sincero, valorizar o diálogo, imparcialidade, agir com justiça, vontade de fazer dar certo, ter um bom relacionamento, honesto, empatia. Buscar o autoconhecimento, buscar o aperfeiçoamento contínuo. Preocupado, atento às mudanças, ao que esta acontecendo. Ter opinião, posicionamento, determinação, tomar decisão. Sensibilidade, paciência, capacidade de reflexão, dar respostas, não deixar as pessoas sem resposta. "pulso firme", buscar informações tranqüilidade em situações de conflito.
<b>Recursos do Ambiente</b>		Sala com infra-estrutura de atendimento. Acesso a Internet. Acesso a banco de dados. Software de gestão.

Figura 16: Recursos Incorporados e do Ambiente identificados a partir do depoimento de coordenadores e orientadores

Observou-se nos depoimentos dos coordenadores/orientadores a preocupação em citar recursos de competência que eram mais exigidos e principalmente onde sentiam maior carência de desenvolvimento. A preocupação de a Universidade ser regional, grande e com rápida expansão foi externado com a necessidade de conhecer a Universidade como um todo, os seus recursos, processos e fluxos e ter a habilidade de saber usar os recursos e achar os caminhos dentro da instituição para atingir os objetivos. Aspecto também comentado foi sobre a estrutura, considerada pelos entrevistados, burocrática e às vezes política. Conforme Motta (2001), é a dimensão organizacional que o dirigente necessita, ou seja, o conhecimento do contexto organizacional, onde o dirigente atua para que possa identificar os recursos disponíveis e utilizá-los no alcance dos objetivos.

Outra habilidade, na qual foi dado grande ênfase, foi saber conduzir todo o processo de ligação aluno/professor/instituição e saber estabelecer laços de bom relacionamento entre alunos, professores e entidades, no qual observou-se o

coordenador/orientador assumindo a responsabilidade de ser o elo de ligação interno, alunos, professores e instituição e externo na relação com as entidades.

E nas atitudes destacou-se a preocupação com o autoconhecimento, aperfeiçoamento contínuo e atitudes pessoais fundamentais no relacionamento interpessoal, tais como simpatia, empatia, saber ouvir e atender prontamente.

#### **4.2.2 Recursos de Competência sob a ótica dos Diretores de Unidades de Ensino (Campus e Núcleos Universitários)**

Os orientadores e coordenadores atuam gerenciando os cursos de graduação em Unidades de Ensino geridas por Diretores de Campus ou Núcleo Universitário.

Os recursos de competência, necessários para a ação do coordenador/orientador sob a ótica dos diretores, foram identificados na entrevista semi-estruturada a partir das seguintes questões abertas: Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desempenho do coordenador/orientador, os recursos do ambiente necessários, as qualidades procuradas para esta função e narrativa de uma situação crítica desafiadora vivida por um coordenador/orientador.

Entre os atributos, os diretores destacaram a percepção e a sensibilidade. A importância do orientador/coordenador perceber, sentir o que está acontecendo e ao mesmo tempo ter a sensibilidade de identificar o que é relevante e dar o encaminhamento necessário para cada situação percebida. É a competência do Saber agir e reagir com pertinência abordada por Boterf (apud Salinas, 2001) como uma das competências requeridas de um profissional competente.

[...] percepção e sensibilidade, ele tem que saber perceber o que está havendo, o que os alunos estão comentando, o que os alunos estão fazendo, tem que ter a sensibilidade de ver o que é importante... saber ouvir...para depois provocar o diálogo e o levantamento dessas necessidades [...] (Diretor 4).

Sob esse prisma, Stewart (1998) destaca que na era do capital intelectual as tarefas humanas essenciais são sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos.

Um aspecto levantado pelo diretor de uma das Unidades é o saber interagir. O curso acontece em uma cidade distante da Cidade Universitária e precisa de professores de vários departamentos. Desta forma, o saber interagir, negociar com

os departamentos torna-se decisivo para a qualidade do curso, tal como é ilustrado a seguir.

[...] tem que saber interagir... como nós somos dependentes dos departamentos da sede... tem que saber interagir com os departamentos da sede [...] (Diretor 4).

[...] obviamente que tenha uma ligação constante e direta com os órgãos superiores [...] (Diretor 2).

O saber interagir apresentado pelos diretores remete a uma das expressões explicitadas por Fleury & Fleury (2000), na conceituação de competência. Trata-se do verbo Saber Mobilizar, ou seja, saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles. Em suma, o coordenador/orientador precisa saber interagir para alcançar os objetivos, atender as necessidades de qualidade do curso coordenado.

O Diretor 1 trouxe a importância de gostar do trabalho e ser um profissional, enquanto um ser humano que saiba se movimentar no seu tempo e na sua área.

[...] ele tem que ser um aficionado pelo trabalho... precisa dominar conteúdos de sua área... saber se movimentar no seu tempo e na sua área para poder passar esta habilidade ao aluno [...] (Diretor 1).

O diretor, completa esta reflexão, trazendo a necessidade dos recursos do ambiente, tais como: bibliografia, acesso a banco de dados entre outros, como fatores que contribuem para a competência do orientador e coordenador. Constata também que a Universidade, por ser um centro de ensino, pesquisa e extensão deveria estar na vanguarda, conforme depoimento a seguir:

[...] então eu vejo a Universidade como aquela que estando na ponta. Tem que ter também as condições de ponta para o orientador colocar a disposição do aluno o melhor [...] (Diretor 1).

E quanto às qualidades, duas preocupações básicas foram apontadas. A primeira quanto ao perfil profissional de *“ser uma pessoa dedicada, interessada, que estude... se aprofunde... não pare de conhecer...”* (Diretor 1). E a segunda quanto *“...ser digno... correto... adequado... ter civilidade e comprometimento com a função...”*(Diretor3).

Para Motta (2001), entre as qualidades, características individuais do dirigente estão a ousadia, coragem, flexibilidade que faz com que os líderes consigam

interferir em seu meio para provocar as mudanças necessárias e desejáveis. Neste prisma, o Diretor 2 citou a coragem como qualidade, ao ser questionado por que o orientador/coordenador precisa ser corajoso argumentou:

[...] corajoso por que a tarefa não é fácil..existe muita reclamação de aluno, nem sempre procedente..mas ela existe, daí então a importância do professor sempre avaliar, saber avaliar essas reclamações.. e corajosa porque às vezes tem que tomar algumas atitudes, que embora não sejam do agrado de todos e até pertinentes ao cargo de orientador..mas é ele que vai dizer para o diretor ou chefe de departamento que tem que tomar alguma atitude drástica em relação ao professor..substituição e essas coisas..eu acho que realmente tem que ser uma pessoa decidida..uma pessoa corajosa [...] ( Diretor 2).

Os diretores expressaram o apoio às necessidades dos coordenadores/orientadores quanto aos recursos do ambiente, conforme exemplificado a seguir:

[...] ele precisa ter uma sala..um arquivo.. e acesso a informação via computador..então no momento em que o aluno vai buscar uma informação que demande uma visão geral do histórico... ele consulta imediatamente e isso infelizmente ainda é uma deficiência que nos temos [...] (D2).

Os recursos de competência incorporados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do ambiente identificados como importantes na ação do coordenador/orientador estão sintetizados na figura 17.

Conhecimentos	Do ambiente Gerais e Teóricos Operacionais	Conhecer o plano pedagógico, ementário, interface entre disciplinas, Conhecer a legislação vigente. Conhecer a Universidade, os seus aspectos didáticos, pedagógico, administrativo e financeiro e a estrutura física Conhecer a região
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Saber interagir com os professores do curso e com os departamentos, Saber comunicar-se Saber ir buscar a informação, Saber perceber e sentir Saber agregar forças para um objetivo comum Provocar o diálogo,Saber ouvir alunos e professores Saber investigar as situações problemas Saber trabalhar com os dados da região Acompanhar a execução dos programas Saber motivar, incentivar os professores a se atualizarem e a se entitular Saber se movimentar no seu tempo e na sua área
Atitudes	Atributos Profissionais Atributos Pessoas	Perceber e sentir Acompanhar a execução dos programas Atender o aluno, Tomar decisões e atitudes. Avaliar reclamações Dedicação, Organização, Interesse. Buscar atualização, de aprender, Ser aficionado pelo trabalho Observar,Dinamismo,Coragem,Deteminação Visão, Digno, Correto, Ter civilidade. Comprometimento, Empatia, Liderança.
Recursos		Banco de Dados eSala para atendimento e com recursos para trabalhar

Figura 17: Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica dos Diretores de Unidades de Ensino (Campus e Núcleos Universitários)

Na visão dos diretores de Unidade de Ensino, como não poderia deixar de ser, ficou expressa a preocupação com o bom funcionamento do curso na Unidade. A partir das necessidades e experiências locais observa-se como principais itens: o conhecimento da Universidade e da região (grande ênfase), inclusive trabalhar com dados e problemas da região; a habilidade de saber interagir com professores, departamentos; atender alunos e professores; incentivar professores para a qualificação e titulação.

Os diretores vêem e expressaram claramente o coordenador/orientador como gestor do curso e por isso o seu “braço direito”, um parceiro na gestão da Unidade de Ensino. A atuação competente do coordenador/orientador parece minimizar as preocupações do diretor. Este fato talvez justifique a atitude citada por um diretor de que o orientador/coordenador fosse aficcionado por trabalho. Importante observar que a carga horária para a função de coordenador são 60h/mês e para orientador 40h/mês, que equivale a 3 turnos semanais e 2 turnos semanais respectivamente.

O Diretor da Unidade de Ensino, como gestor maior na Unidade, evidencia estar em sintonia com o tempo, era do capital intelectual, ao citar a capacidade de sentir e perceber como uma das principais atitudes, aspecto destacado por Stewart (1998), como tarefas humanas essenciais junto com julgar, criar e desenvolver relacionamento.

As respostas obtidas e nomeadas pelos diretores como saber interagir podem ser associadas ao conceito de saber mobilizar, apresentado por Fleury e Fleury (2000), como saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles para atender as necessidades do curso de graduação.

#### **4.2.3. Recursos de Competência sob a ótica de alunos**

No Núcleo Universitário de Canela, uma unidade de ensino da Universidade, realizou-se como piloto uma entrevista em grupo, *focus group research*, com a participação de 5 (cinco) alunos, que estão cursando diferentes semestres do curso de Administração de Empresas. Nos depoimentos dos alunos foi evidenciada a preocupação que o coordenador/orientador tenha o conhecimento do curso, da

Unidade de Ensino e da Instituição como um todo e do seu funcionamento, conforme exemplificado a seguir:

[...] Conhecimento digamos da estrutura onde a pessoa vai atuar aqui... conhecer muito bem como funciona aqui no Núcleo e em Caxias ter como é que diria esta ponte conseguir entender, acho isto fundamental (A1).

[...] conhecimento geral sobre o curso, acho que é de extrema importância... e também acho assim conhecer um pouco de tratamento de pessoas, da área da psicologia (A2).

E entre as habilidades apontadas pelos alunos destacaram-se “habilidade de convívio” e de “saber ser docente”. A habilidade de conviver expressando a importância de conciliar interesses.

[...] principalmente o convívio... conciliar os interesses... chegar a um consenso comum... consegue coordenar bem os interesses de um, de outra pessoa e os interesses da Universidade, do núcleo aqui... principalmente esta vivência (A3).

[...] pelo menos tenha experiência... não precise ser professor... eu acho que tenha sido professor... que tenha experiência em sala de aula (A4).

[...] acho que tem que ser um professor da área do curso que vai coordenar (A4).

E entre as atitudes, duas despontaram como as principais: *ser bastante acessível, uma pessoa comprometida e contagiante*. Na atitude ser acessível, os alunos agregaram confiabilidade e amizade, como pode ser observado no depoimento a seguir:

[...] Ser bastante acessível... é realmente estar aberto digamos assim... o pessoal ter a liberdade de chegar... acho que essa digamos seria até em termos de amizade... transmitir isso que a pessoa chega com mais confiança... ela sabe que pode contar com o coordenador... sem aquela história de estrelinha... eu sou o maior e o melhor... então tem aquela barreira muito grande e muitos alunos acabam se constringendo em chegar e conversar ou pedir alguma coisa (A1).

O saber comprometer-se (Fleury e Fleury, 2000) enquanto saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização foi destacado pelos alunos, como um compromisso para com a instituição e para com os clientes. Neste caso o depoimento a seguir é ilustrativo:

[...] Eu acho que uma pessoa comprometida que é muito importante por que ela tem que estar ali, ciente do papel que tem para cumprir e realmente fazer um intercâmbio entre a Universidade e o aluno, também ser uma pessoa que... realmente veste a camisa e trabalha em torno desses objetivos, que tem que ter um objetivo comum, senão, não faria sentido o aluno do curso, a Universidade, num contexto geral (A2).



Um aspecto abordado pelos alunos evidenciou a responsabilidade social da função. Os alunos percebem o orientador/coordenador como um exemplo a ser seguido, ou melhor, gostariam de encontrar nesta “figura” um referencial norteador do seu desenvolvimento profissional. Desta forma, o orientador/coordenador tem uma função de entusiasta do curso, inspirador de otimismo, positividade e competência.

[...] Uma pessoa contagiante..por que todos nós digamos nos respaldamos, nos espelhamos em alguém no curso superior..nós nos respaldamos no coordenador. Esse coordenador tem que ser contagiante de modo que incentive este aluno a buscar o conhecimento..aproveitar o curso... ser um referencial... uma pessoa que seria um espelho do curso (A1).

Vale destacar o conceito de “espelho” apresentado por Marras (2002), na gestão estratégica de RH ao formar agentes multiplicadores internos. O “espelho” tem o papel de servir de paradigma cultural aos demais membros, representa um símbolo organizacional; é o herói do sentido antropológico cultural. É reconhecido pela postura, pelo conhecimento, pela coragem, pela habilidade e pela sensibilidade (Marras,2002). No contexto da ação gerencial do coordenador/orientador pode-se fazer relações com o conceito, pois acredita-se que para os jovens universitários, exemplificado no depoimento de um coordenador ao referir-se aos alunos do diurno “*são umas crianças, que pegamos praticamente pela mão*” (C1) há necessidade de ter um referencial para a sua carreira, um modelo a ser seguido. Alguns buscam isto no coordenador/orientador e desta forma valorizam a sua postura, conhecimento, coragem, habilidades e desejam estabelecer com eles um vínculo de afetividade e admiração. Os depoimentos expressaram este perfil “herói” que transcende a área educacional e remete a idéia do líder super-homem. Enfim, será reflexo da carência de referenciais atuais ou a expressão isolada de um pequeno grupo que participou do *focus group* e que tem uma relação mais próxima com a coordenação/orientação e diretório acadêmico?

Outro aspecto destacado foi à honestidade e imparcialidade, exemplificada pelos alunos no encaminhamento de reclamações: “*na hora de receber essas reclamações dos alunos que possa passar para os professores e não proteger e pensar ..ah! este é meu amigo ! não omitir nada..ser honesto*” (A4).

Os alunos apontaram como condições do ambiente a necessidade de banco de dados, de informações que sirvam como ferramentas, que dêem suporte para a

tomada de decisões, tais como avaliação de ex-alunos, avaliações bimestrais e o acesso a situação acadêmica de cada aluno.

[...] Ah... informações, enquanto a ficha... cadastro de alunos que já passaram... suas impressões quando ao o que fizeram aqui e principalmente uma base de dados do que está acontecendo lá fora (A3).

Os recursos de competência incorporados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do ambiente identificados como importantes, pelos alunos, na ação do coordenador/orientador estão sintetizados no quadro a seguir. Nesta figura os recursos são citados sem filtro, apresentam-se os recursos literalmente conforme citados pelos entrevistados, inclusive os conhecimentos agrupados, sem divisão em: Do ambiente, Gerais e Teóricos e Operacionais, assim como os atributos sem a divisão atributos profissionais e pessoais, que será feita posteriormente.

Conhecimentos	Do ambiente Gerais e teóricos Operacionais	Conhecimento geral sobre o curso. Conhecimento da Universidade, do Núcleo. Conhecimento da Estrutura organizacional, Psicologia, Didática. Das disciplinas do curso, da ementa.
Habilidades	Experiência profissional associada	De convívio - saber conviver, saber conciliar, saber ouvir. Saber fazer com que as pessoas se sintam parte do contexto Saber negociar/ saber ceder. Docente.
Atitudes	Atributos profissionais Atributos pessoais	Organização, Acessível Amigo, Comprometida, "contagante" entusiasta. Honestidade, Imparcialidade. Respeito pelo ser humano. Confiável-alguém que se pode contar, Paciência, tolerância.
Recursos		Banco de dados. Informações sobre os alunos que passaram, as opiniões sobre o curso. Informações sobre os atuais alunos, histórico, resultados de avaliações. Resultados da Avaliação semestral. Banco de dados de professores para substituição, se necessário for .

Figura 18: Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica dos alunos

Entre as qualidades de um líder, conforme Bennis (1996), destaca-se a capacidade de inspirar confiança. O autor apresenta quatro ingredientes básicos para gerar confiança: constância, coerência, confiabilidade e integridade. Os alunos mencionaram a importância do orientador/coordenador demonstrar constância, coerência, confiabilidade e integridade na relação estabelecida. Esperam que tais atitudes e que as orientações dadas sejam contínuas, coerentes com a teoria, que o

prometido seja sempre cumprido e que o orientador/coordenador esteja sempre presente em situações chaves: hora da matrícula, conflito com professores, bancas de estágio. Enfim que seja um sujeito, no qual podem confiar nas suas orientações, haja o que houver. As respostas obtidas podem ser associadas ao conceito discutido anteriormente, no caso o conceito de *coach*, enquanto aquele que se compromete a apoiar, neste caso, os alunos a alcançar um resultado.

Na ótica dos alunos evidenciou-se um olhar de cliente interno, preocupado com o seu dia-a-dia. Sob este prisma destacam os aspectos de atendimentos, resolução de conflitos com professores em uma visão do sistema interno, não envolvendo mercado, sistema educacional regional e/ou nacional. De um lado trouxeram a imagem do coordenador como líder reconhecido, admirado, enfim um exemplo a ser seguido. E de outro lado à idéia de ser acessível através da interação e da comunicação efetiva. A comunicação efetiva como meio de compartilhar idéias e visões, monitorar desempenhos e através dela fazer com que as pessoas se sintam parte de uma equipe (Motta,2001).

Enfim, conforme um depoimento, “*que goste de aluno, que goste de gente, saiba o que é ser professor*” (A3), talvez aí, esteja o ponto de partida. O coordenador/orientador precisa ter experiência docente e gostar de alunos, de atendê-los, saber das suas dificuldades e ter prazer em auxiliar.

#### **4.2.4 Recursos de Competência sob a ótica dos Professores**

No Núcleo Universitário de Canela, uma unidade de ensino da Universidade, realizou-se como piloto uma entrevista em grupo, *focus group research*, com a participação de 5 (cinco) professores, que atuam em diferentes semestres do curso de Administração de Empresas.

A partir da ótica dos professores, as necessidades de conhecimento do ambiente estão focadas em conhecer a instituição, os caminhos dentro da mesma, abordando a dimensão organizacional da liderança, o domínio do contexto em que o gestor atua (Motta, 2001), conforme exemplificação a seguir:

[...] ele precisa se localizar dentro da instituição... onde ele está e saber fazer todos os elos de ligações que ele tem competência, que é a ligação de aluno com a direção, de aluno com a secretaria, de secretaria com

professor, aluno com professor todo este caminho ele precisa saber fazer (P2).

Um aspecto levantado pelos professores como básico e fundamental é o coordenador/orientador conhecer exatamente quais são as suas responsabilidades, o seu papel dentro da instituição, que lhe gerará condições de saber agir e saber assumir responsabilidade (Fleury e Fleury, 2000). O Agir refere-se ao saber o que faz e por que faz, saber julgar, escolher e decidir. E o saber assumir responsabilidade diz respeito ao como ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações. Neste prisma destaca-se também a habilidade de Introspecção (Mintzberg apud Robbins, 2001) que é a capacidade do gerente de entender seu cargo e o impacto do mesmo na organização. Os entrevistados destacaram a importância deste conhecimento que gera um comprometimento que evita omissão.

[...] talvez haja o problema de compreender a competência tanto do ponto de vista da norma da casa... compete aquele cargo, como competência no sentido de *feeling*... aquela coisa de sensibilidade... sensibilidade de pegar o problema e dizer esse problema eu tenho que resolver... eu posso resolver com outros... mas sou eu que tenho que resolver [...] (P4).

Outro conhecimento apontado como de grande importância é que o coordenador/orientador conheça o curso como um todo, os novos estudos na área e esteja predisposto a conhecer melhor as disciplinas mais distantes da sua área de formação. O estar predisposto a aprender, a curiosidade, a capacidade de aprender com o colega e respeitar a área de conhecimento específico do professor, seu parceiro na realização do projeto pedagógico é externalizada nos depoimentos a seguir:

[...] eu acho que ele tem que estar antenado com o que está saindo no mercado no campo dele... trazendo o que está saindo...quais as demandas...as pressões...as aberrações...as loucuras...estar em sintonia [...] (P3).

[...] em termos de conhecimento.. ter um pouco de curiosidade em relação às disciplinas... solicitam (orientador/coordenador) que tenha, por exemplo, uma psicologia, que é uma psicologia antiga considerada por nós psicólogos... considerada por nós como uma psicologia terrorista... paleolítica... e que teria outras coisas... outras abordagens mais atuais... que dariam mais conta da realidade que vivemos... mas eu sei que muitas vezes o coordenador não se atualizou... não conhece a evolução da disciplina [...] (P3).

Um dos aspectos convergentes na entrevista em grupo foi a necessidade e o desejo dos professores de receber *feedback*, de sentir parceiro na construção de um projeto maior. Evidenciou-se que os professores sentem que o orientador/coordenador, às vezes está muito atarefado, preocupado com a resolução de conflitos, com as necessidades da clientela, com os problemas estruturais e sem tempo para dar *feedback* ao professor, de acompanhar o seu projeto-disciplina, auxiliá-lo a perceber a inserção da sua disciplina na formação do profissional, destacando, inclusive a importância da mesma. Este aspecto é enfatizado por Motta (2001) na relação dirigente /funcionários como a importância de gerar autoconfiança e capacidade para a realização das atividades, assim como compartilhar e construir uma visão. Neste caso, a visão seria o Projeto Pedagógico, o perfil do egresso e dar subsídio, acompanhamento para a realização desta visão. Os professores exemplificam a seguir esta necessidade:

[...] gostaria de mais feedback, de poder trocar mais... de discutir mudanças junto com a orientação... mas eu sinto assim que as pessoas estão sobrecarregadas... estão correndo... têm muitas atividades... então eu fico pensando eu tenho um problema específico... procuro não tomar o tempo daquela pessoa... eu gostaria de sentar e discutir, trocar... como eu estou percebendo a turma... como eu percebo a minha disciplina... dificuldades que eu sinto... se é por aí... como estou organizando o programa [...] (P3).

[...] vontade de ter uma parceria, poder avaliar o que estou fazendo... eu sinto um pouco esta carência..acho que é a forma como o ensino esta articulado... é muito desagregador... essa sensação de solidão... de desamparo, talvez [...] (P2).

[...] que a gente tivesse um convívio maior... que a coordenação tivesse um convívio maior aqui dentro com certeza no mínimo nos bateríamos mais de frente com o coordenador..aí teríamos mais espaço [...] (P4).

Por sua vez, entre as habilidades valorizadas está a tomada de decisão agregada ao saber ouvir e lidar com a falta de respostas, expressando a necessidade de saber conviver e achar respostas em meio a incertezas e num processo às vezes irracional e caótico (Motta, 1997), conforme exemplificado a seguir:

[...] ele pode ter o objetivo de saber tudo, mas não precisa saber tudo... mas fica naquele delírio de que tu não pode não saber responder uma pergunta..., mas tu não precisa saber... por que tu não é mágico, nem nada...não vai conseguir... tem que saber lidar com isso [...] (P3).

Entre as atitudes destaca-se o ser agregador, conforme depoimento a seguir:

[...] espírito de integração que eu acho sempre importante tanto no grupo do corpo discente como o corpo docente é importante ter este espírito né... de

solidariedade... depende muito desse papel desse sujeito... que pode ser... para agregar mais ou para desagregar (P1).

Nas qualidades que buscariam em um coordenador/orientador destacaram-se segurança, transparência e honestidade, traduzida em um senso de justiça com imparcialidade.

[...] sujeito de si naquele posto dele, mas a segurança não significa arrogância né, ele é um sujeito que transmite que tem firmeza (P3).

[...] capacidade de julgamento, imparcialidade e de..juntar os objetivos da instituição, os objetivos do corpo docente e dos alunos (P1).

[...] se é não é não...argumenta que é não... mas ele disse não para ti e disse para outra pessoa também (P2).

As considerações anteriores nos remetem novamente ao saber agir, conceituado por Fleury e Fleury (2000) e saber agir e reagir com pertinência (Boterf apud Salinas 2001) o saber o que e por que faz, ter a segurança da função e saber julgar, escolher e decidir, encadeando ações segundo a finalidade.

Os recursos de competência incorporados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do ambiente identificados como importantes, sob a ótica dos professores, na ação do coordenador/orientador estão sintetizados na figura a seguir.

Conhecimento	Do ambiente Gerais e Teóricos Operacionais	Conhecimento acadêmico Conhecimento geral do curso Conhecimento das tendências na área do curso Normas e estatutos da Universidade Da suas funções
Habilidade	Experiência profissional associada	saber acadêmico ,saber da vida "lidar com conflitos" resolução de conflitos,tomar decisões criar clima de discussão, construção com os professores saber discutir,negociar,ter jogo de cintura saber "destrinchar os pepinos quando eles vão aparecendo sem chegar as questões extremas" saber lidar com a falta de respostas saber integrar,saber ouvir de conseguir realizar,de fazer mudanças criar clima de ouvir, receptividade
Atitudes	Atributos profissionais Atributos pessoais	Estar informado, Ser atualizado Ter curiosidade em relação às disciplinas do curso De troca, Ouvir Agilidade, Empatia, Prontidão para ouvir as partes envolvidas Agregador, Aglutinador Segurança, firmeza,transparência e honestidade senso de justiça e imparcialidade Acessível para o professor e para o aluno, Dar <i>feedback</i> Espírito de integração,Solidariedade
Recursos do Ambiente		Secretaria que centralizasse informações

Figura 19: Recursos de Competência do coordenador/orientador sob a ótica dos professores

A postura do gestor que valoriza o diálogo (Tachizawa e Andrade, 2001) é evidenciada com destaque sob a ótica dos professores: criar canais de comunicação abertos e livres e estimular a interação (Motta, 2001). O gestor que sabe ouvir e tem prontidão é acessível, cria clima de discussão e negocia.

O recurso do ambiente citado foi uma secretaria que centralizasse informações, externalizando uma fragilidade no suporte acadêmico de orientação legal nas Unidades de Ensino, neste caso Núcleo Universitário de Canela. Este aspecto tem deixado professores e coordenadores/orientadores inseguros quanto aos procedimentos burocráticos legais.

No processo de construção, reconstrução e operacionalização do projeto pedagógico a ação do orientador/coordenador prevê o intenso debate. Os professores apontaram como necessário algumas características de liderança identificadas entre as citadas por Bennis(1996) para lidar com a mudança e construir o futuro que são as seguintes: *Líderes estimulam o diálogo reflexivo ..e líderes estimulam a discordância* (Bennis, 1996, p. 144). O orientador/coordenador, na percepção dos professores, deve ter a habilidade de criar clima de discussão, de estar rodeado de pessoas com opiniões distintas para liderar a construção e operacionalização do projeto pedagógico com qualidade e representatividade. E também refletir sobre a sua prática, dar e receber *feedback* com uma atitude de troca, em uma atitude de saber aprender e aprender a aprender (Boterf apud Salinas, 2001).

Por fim uma das professoras participantes sintetizou os saberes do coordenador/orientador em dois saberes: o saber acadêmico e o saber da vida. A definição apresentada a seguir foi validada por todos os participantes da entrevista em grupo:

[...] ele tem que ter o **saber acadêmico**, saber o seu campo, saber fazer... o que se adquire no banco da Universidade... e o **saber da vida**, os conflitos, as experiências, porque a vida é conflitos, é o conflito do bem e mal, do pobre e do rico... do branco e preto... saber lidar com esses conflitos que é uma coisa que a vida é que ensina... o banco da Universidade necessariamente não nos ensina isto... conciliar os dois saberes... o acadêmico e o da vida (P2).

#### 4.2.5 Recursos de Competência sob a ótica da Chefia de Departamento

Os coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas, com habilitação em Administração de Empresas e Comércio Exterior estão vinculados ao Departamento de Administração.

Os recursos de competência foram identificados na entrevista semi-estruturada a partir das seguintes questões abertas: Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desempenho do coordenador/orientador, os recursos do ambiente necessários, as qualidades para esta função e narrativa de uma situação crítica desafiadora vivida por um coordenador/orientador.

Entre os conhecimentos, a chefia de departamento expõe de forma clara a visão de administradora:

[...] precisa ser um administrador... todos os conhecimentos de gestão empresarial tem que ser utilizados aqui, tem que ser uma pessoa que entenda de gerir pessoas... e que entenda de processo administrativo... na verdade que consiga visualizar muito claramente quais são os processos [...]

E contextualiza por ser uma Universidade, a sua estrutura política e burocrática “Universidade é grande e ela vem de um modelo, talvez eu vou chamar de burocrático..modelo que não é muito fácil de entender..então precisa ter conhecimento de gestão empresarial ou de gestão de processos ou de administração....”

A chefia de departamento destaca a importância que o orientador/coordenador tenha boas relações com a comunidade acadêmica e o que gravita em torno da Universidade.

[...] deve ser uma pessoa muito bem relacionada, que tenha excelentes relações com a comunidade acadêmica e com a comunidade que está no ambiente da Universidade. Não pode ser uma pessoa má-vista... pessoa que tem algum desabono em relação a ela. Por que é um cargo que tem bastante influência na contratação, se for uma pessoa que tenha estes problemas vai começar a dar preferência para A ou B ou C e aí isso é problema... tem que ser uma pessoa bem vista [...].

Entre as qualidades apontadas estão a liderança, a postura política e ética como importantes para motivação da equipe e administração de conflitos, conforme relato a seguir:



[...] tem que ser um líder, não pode ser uma pessoa acomodada, que não busque o novo. Tem que saber motivar e buscar o novo em conjunto, por que se deixar os professores... eles fazem só o normal, mas sim motivar... vamos lá... vamos inovar... vamos levar adiante [...].

[...] e tem que ser político... bastante político no sentido de amenizar..acertar todos os lados... tem que ser político suficiente para administrar a situação e tratar estes conflitos... se tu assumes posição tu já não tem apoio de um dos lados e começa a complicar... e outra qualidade é a ética acima de qualquer valor... o que é bom para a instituição... o que é bom para o aluno[...].

A chefia de departamento ao citar “tem que ser político” e questionar a atitude de assumir uma posição proporcionou a interpretação da palavra “política”, talvez como ausência de intencionalidade. A intenção no depoimento parece ser, destacar a postura apaziguadora do coordenador/orientador ou pode tornar-se um indício de um processo decisório próximo do Modelo Lata de Lixo. No Modelo Lata de Lixo as metas da organização não estão bem definidas, às vezes não são coerentes e freqüentemente são ambíguas. Neste contexto caótico, *acertar os lados* pode ser uma forma de adiar decisões importantes, visto que não há um bom sistema de informações e a inércia é grande (Hardy e Fachin,1996).

A ética ocupou destaque no depoimento da Chefia de Departamento, confirmando a preocupação com a ética e integridade como base da confiança, apresentada por Bennis (1996), em um contexto no qual o que deveria ser uma condição natural, passou a ser um diferencial, devido a epidemia de má conduta no mundo empresarial. A ética profissional compõe o saber se engajar, uma das competências requeridas de um profissional competente apresentado por Boterf (apud Salinas,2001).

Os recursos do ambiente necessários foram computador com acesso a Internet. Neste item, destacam-se os processos de comunicação, os quais deveriam ser mais eficazes e ágeis.

[...] teríamos que nos comunicar aqui dentro da Universidade muito mais... de uma forma mais ágil... não sei se seria um recurso... ou um processo... é muita burocracia..ah demora muito [...].

Os recursos de competência incorporados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do ambiente identificados como importantes na ação do coordenador/orientador estão sintetizados na figura a seguir:

Conhecimentos	Do ambiente Gerais e teóricos Operacionais	De gestão empresarial De gestão de pessoas Processo administrativo Gestão de processos Conhecer o programa do curso Conhecer a parte pedagógica do curso Conhecimento de Pesquisa
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Saber relacionar-se com as pessoas. Negociação. De conseguir integrar. Motivação da equipe. Assumir a responsabilidades pelas suas atitudes e pelas conseqüências que elas podem gerar. Abertura para entrada em qualquer setor/área da Universidade.
Atitudes	Atributos Pessoais Atributos Profissionais	Ser de fácil relacionamento. Liderança. Político, no sentido de amenizar todos os lados. Postura firme. Ética profissional. Honestidade. Zelar pelo compromisso que se tem com a Universidade e com a qualidade de ensino. Ser pesquisador.
Recursos do Ambiente		Computador ligado na rede – Internet. Sala adequada para trabalho e atendimento. Verba/orçamento previsto para as ações.

Figura 20: Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica da Chefia de Departamento

Sob a ótica da chefia de departamento o orientador/coordenador precisa ter os recursos de competência de um administrador, evidencia-se a presença das habilidades da dimensão organizacional (Motta, 2001), entender o contexto institucional, as peculiaridades de ser uma Universidade, assim como as habilidades de comunicação e interação.

#### 4.2.6 Recursos de Competência sob a ótica da Pró-Reitoria de Graduação

Os recursos de competência foram identificados na entrevista semi-estruturada a partir das seguintes questões abertas: Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desempenho do coordenador/orientador, os recursos do ambiente necessários, as qualidades que procura para esta função e a narrativa de uma situação crítica desafiadora vivida por um coordenador/orientador.

Um dos aspectos abordado e ressaltado pela Pró-Reitora de Graduação é que o orientador/coordenador tenha a atitude de ouvir, de dialogar, mas de uma

forma propositiva para que aja encaminhamento dos processos e não para ficar uma discussão vaga sem resultados.

[...] uma atitude positiva de ouvir, do dialogar, mas propositiva, por que se você ficar a vida inteira ouvindo e dialogando e não propuser nada..dada a dimensão da instituição... esta liderança no sentido de propor, ouvir, discutir e aí a coisa se encaminha... tem que saber propor... tomar decisões [...].

E a habilidade de saber conviver com a instabilidade, aceitar o desafio e sentir desestabilizado, desafiado e conduzir um processo de desafios. Situação que a Pró-Reitora coloca como paradoxal:

[...] a sensação que ele deverá sentir de... perder a serenidade... de sentir às vezes sem o chão... da necessidade de compartilhar... de saber que ele próprio tem que sentir-se desestabilizado..estamos em aprendizagem coletiva... meio paradoxal ele desafiado e tento que conduzir um processo de desafios... é não é fácil [...].

O depoimento da Pró-Reitora de Graduação vai ao encontro de uma necessidade do orientador/coordenador conseguir conviver com a mudança e o desafio confirmando o perfil de liderança: *Líderes não apenas administram mudanças, mas precisam sentir-se a vontade com elas em suas próprias vidas* (Bennis,1996, p.127).

As qualidades procuradas para uma pessoa nesta função foram: comprometimento, liderança técnica (na sua área de conhecimento) e abertura para tornar-se mais competente na sua área e vendo o ensino como indissociável da área técnica.

A Pró-Reitora expressou a preocupação da formação técnica (específica na área do conhecimento) indissociada do ensino. A universidade prevê em seu regimento que o docente em tempo integral deve atuar em pesquisa, ensino e extensão.

[...] Uma pessoa que fosse realmente comprometida com a Instituição... com características de liderança competente e tecnicamente em sua área... aberto para se tornar mais cada vez mais competente na área de ensino e vendo-a indissociada a área técnica[...] estar aberto e disponível para aprender e que saiba que é no trabalho coletivo que nós vamos crescer juntos.

A principal característica apontada pela Pró-Reitora como decisiva para o sucesso do coordenador/orientador foi a humildade explicita a seguir o seu depoimento:

[...] O verdadeiro sentido da humildade o que eu digo da humildade... modéstia quer dizer a gente tem que ter clareza das possibilidades e das limitações... eu tenho clareza do que eu posso fazer, eu faço... quando eu tenho clareza de que não sei eu também faço... fazendo o quê? Buscando transformar uma limitação em possibilidade... e é isso que nós temos que fazer [...].

A capacidade de mobilizar para atingir objetivos, transformando limitações em possibilidade passa pela capacidade de liderança de entendimento de si mesmo quanto de entendimento das necessidades e desejos de seus colegas (Bennis,1996). A procura do auto-desenvolvimento leva o gestor a novos desafios e oportunidades (Motta,1997).

Os recursos de competência incorporados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e do ambiente identificados como importantes na ação do coordenador/orientador estão sintetizados no quadro a seguir

Conhecimento	Do Ambiente Gerais e teóricos Operacionais	Conhecer o estado atual da sua área de conhecimento. Conhecimento pedagógico. Educação. Conhecimento dos fluxos acadêmicos. Conhecimento da estrutura acadêmica. Conhecimento dos mecanismos institucionais que estão disponíveis para favorecer o seu trabalho. Conhecimento do curso que coordena.
Habilidade	Experiência Profissional Associada	Saber articular, saber ouvir, saber chegar ao aluno. Saber como 'abordar' o professor, saber entrevistar. Saber conduzir situações imprevistas. Saber discutir, argumentar com departamentos na seleção de professores, saber articular. Capacidade de desafiar e sentir-se desafiado. Habilidade no relacionamento interpessoal.
Atitude	Atributos profissionais Atributos Pessoais	Comprometimento, Humildade, Modéstia, Liderança, Aberto. Ser disponível para aprender, para dialogar. Atitude positiva de ouvir e de dialogar e atitude propositiva Tomar decisões.
Recursos		Local adequado para trabalho e reuniões

Figura 21: Recursos de Competência do Coordenador/orientador sob a ótica da Pró-Reitoria de Graduação

Na visão da Pró-Reitora de Graduação, o coordenador/orientador é o condutor da mudança. Tem a responsabilidade de lidar com as alternativas, informações e ao mesmo tempo em que promete e gera alguma certeza, desestabiliza o meio (Motta,1997) e a si mesmo: desafia e sente-se desafiado. Este é o processo de construção do projeto pedagógico, no qual ele precisa ter iniciativa para buscar o novo e persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas.

Enfim, sendo o gestor do curso de graduação, detentor de uma postura, em sintonia com a proposta por Andrade (1998), ou seja, a de um gestor que valoriza o diálogo, a participação, sendo um agente de mudança, que sabe que precisa aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança, que é inevitável.

#### **4.2.7 Síntese da Visão dos Atores Sociais Acerca dos Recursos de Competência**

Os resultados dos depoimentos dos orientadores e coordenadores, assim como dos *stakeholders*: Chefia de Departamento, Pró-Reitoria de Graduação, Diretores de Unidades de Ensino (Núcleos e Campus) e grupo piloto de alunos e professores não apresentaram diferenças significativas. Nesta seção apresenta-se a síntese das idéias apresentadas por todos os atores sociais.

Os resultados mostram quanto aos conhecimentos uma preocupação comum em conhecer a Universidade como um todo, seja em seus aspectos didáticos e pedagógicos, seja nos administrativos, financeiro, estrutura física e os recursos que ela oferece. Este conhecimento torna-se indispensável, principalmente pela característica institucional de ser uma Universidade regional e de estar em processo de consolidação da regionalização.

E ao encontro deste conhecimento do ambiente como um todo destaca-se o conhecimento operacional de conhecer realmente a estrutura, os fluxos da instituição, o seu dia a dia, os processos e os caminhos para alcançar os objetivos da área. Observa-se também a preocupação generalizada quanto à necessidade de conhecer a região onde está inserida a Unidade de Ensino, entre outras razões para conhecer a operação das empresas da região para adequar o plano de ensino a realidade.

Outro conhecimento apontado pelos atores sociais foi o conhecimento do Plano pedagógico e seus componentes básicos; ementário, justificativa, perfil do egresso entre outros. O conhecimento da legislação vigente foi lembrado pelos orientadores e coordenadores e Diretores de Unidades de Ensino.

Nos resultados do *focus group* com professores, destaca-se a importância do coordenador e orientador conhecer claramente o seu papel na instituição, o que lhe

competete a sua missão na instituição. Um dos orientadores ao ser entrevistado tinha a definição das suas funções consigo e elogiou a construção deste documento institucional, fato que reforça a idéia da importância do conhecimento das atribuições, por todos com quem tem interface, clareando os papéis.

Os resultados do estudo de caso em relação ao conhecimento, como recurso incorporado de competência, apresentam também a importância do conhecimento da sua área, do 'estado da arte', das tendências, no caso da administração.

O orientador/coordenador do curso de administração deve ter proficiência em sua área, conhecer a fundo, *aprendeu tudo o que tinha a aprender sobre ela e entregou-se a ela* (Bennis, 1996, p.100) , sendo uma liderança na área.

Um aspecto não explicitado pelos atores sociais é o conhecimento da concorrência, aspecto talvez que estaria incluso no conhecimento da região ou uma característica da cultura organizacional. Uma possível explicação para isto é que a Universidade até recentemente tinha uma atuação hegemônica na região ou talvez os profissionais de mercado, do mundo dos negócios, ao entrar na academia esquecem da concorrência. Um dos orientadores em seu depoimento fez vários comparativos com outra Instituição de Ensino (concorrente da UCS), na qual também atua como coordenação, por isso também acredita-se que o conhecer a concorrência tenha passado despercebido pelos entrevistados por ser óbvio demais.

Os principais conhecimentos apontados pelos atores sociais, como necessários para o coordenador/orientador são apresentados no quadro-síntese a seguir:

<b>Conhecimentos</b>	<b>Do ambiente</b>	Conhecer a Universidade como um todo Conhecer a Unidade de Ensino (Campus, Núcleo) que atua Conhecer a região onde a Unidade de Ensino está inserida Conhecer a legislação vigente Conhecer as tendências na área do curso Conhecer o estado atual da sua área de conhecimento Conhecimento Acadêmico
	<b>Gerais e Teóricos</b>	Antropologia, Sociologia, Psicologia, Pedagogia, Didática Estratégia, Administração Moderna- Tendências Recursos Humanos -gestão de pessoas Marketing e Vendas, Produção Administração de Serviços, Finanças Pesquisa, Educação Processo Administrativo, (Planejar, controlar, dirigir e avaliar) Gestão Empresarial e de processos
	<b>Operacionais</b>	Recursos que a Universidade dispõe, dos mecanismos institucionais que estão disponíveis para favorecer o seu trabalho Conhecimento geral sobre o curso Conhecimento da estrutura organizacional, da estrutura acadêmica. Conhecimento das normas e estatutos da Universidade Conhecimento dos fluxos acadêmicos Conhecimento das suas funções e responsabilidades Projeto Pedagógico Perfil do egresso, Perfil do aluno, Professores do curso Conhecer as disciplinas do curso, ementas Conhecer a interface entre as disciplinas Realidade da região onde o curso está inserido Conhecer a operação das empresas da região Objetivos institucionais, Dia a Dia – processos da instituição

Figura 22: Síntese dos Conhecimentos apontados pelos atores sociais como necessário ao Coordenador/orientador

Os conhecimentos, conforme os atores sociais, apresentam a dimensão organizacional da liderança (Motta, 2001), o domínio do contexto, que permite aos coordenadores/orientadores identificar os recursos disponíveis para utilizá-los para atingir objetivos, assim como a compreensão da missão institucional, os objetivos organizacionais, os processos a serem gerenciados (projeto pedagógico) o ambiente econômico, social e político do ambiente externo.

Dando continuidade a apresentação da síntese dos recursos de competência citados pelos atores sociais, apresenta-se agora as habilidades, que consistem em saber fazer, conforme classificação de Ruas (2000) baseada em Boterf. As habilidades citadas foram principalmente vinculadas ao relacionamento interpessoal, merecendo destaque: o saber ouvir, dialogar, criar clima para diálogo e propor, que vem ao encontro do saber gerenciar e resolver conflitos.

A Pró-Reitoria de Graduação, coordenadores e orientadores e diretores apontaram o saber articular-se com professores, com alunos, com departamentos da Universidade, sabendo argumentar, negociar para alcançar os objetivos propostos para garantir a qualidade de curso.

A habilidade citada pelos professores “*saber destrinchar os pepinos quando eles vão aparecendo, sem chegar às questões extremas*”, relaciona-se como afirma Boterf (apud Salinas, 2001) que diante do imprevisto, no caso, os *pepinos*, a necessidade de elaborar e colocar em prática as respostas adequadas, tomando as iniciativas pertinentes, *destrinchando a situação*. Diante do imprevisto, do problema ao acontecer, os coordenadores/orientadores terão que construir as competências necessárias.

E diretamente quanto à experiência profissional associada pode-se sintetizar como os saberes acadêmicos, envolvendo a vivência docente, de pesquisador, de gestor acadêmico e os saberes da vida, experiência de vida, vivência profissional que lhe dá condições de gerenciar conflitos e interagir com as pessoas.

As principais habilidades apontadas pelos atores sociais, como necessárias para o coordenador/orientador são expostas na figura a seguir. As habilidades estão classificadas em habilidades de relacionamento interpessoal/comunicação, administrativas, cognitivas e de supervisão feita pela pesquisadora tendo como referência as competências genéricas apontadas por Parry (1996). Este agrupamento por similaridade tem o objetivo de facilitar a análise comparativa posterior.



Habilidades	Relacionamento Interpessoal e Comunicação	<p>Saber trabalhar com pessoas,  <b>Habilidade no relacionamento interpessoal: saber ouvir, saber "chegar ao aluno", saber conviver, saber negociar, saber comunicar-se.</b>  Saber atender bem e prontamente  Saber estabelecer laços de bom relacionamento entre professores, alunos, universidade e instituições.  Saber articular, Saber integrar, Saber se portar com ética,  Saber interagir com os professores do curso, com departamentos.  Saber criar clima de discussão e construção com professores  Saber conduzir situações imprevistas  Saber perceber e sentir, Estar presente, Tomar decisões com imparcialidade.  <b>Saber da vida "lidar com conflitos"</b></p>
	Habilidades administrativas	<p>Saber estar orientado para o mercado e para os objetivos institucionais  Saber integrar e utilizar os recursos disponíveis -saber encontrar caminhos dentro da Universidade  Planejar, organizar, direcionar e avaliar.  Saber atuar estrategicamente  Planejar e montar calendários, Acompanhar processos burocráticos.  Saber monitorar a realidade e às mudanças  Saber direcionar as atividades, agregar forças para um objetivo comum.  Saber "destrinchar os pepinos quando eles vão aparecendo sem chegar as questões extremas".  Ter experiência profissional e docente  Saber se movimentar no seu tempo e na sua área  De conseguir realizar  <b>De fazer mudanças</b></p>
	Habilidades Cognitivas	<p>Saber buscar informações  Saber refletir racionalmente sobre as situações problemas, saber conduzir situações imprevistas e/ou problemas.  Saber trabalhar com dados da região e investigar as situações problemas  Saber lidar com a falta de respostas  Saber tomar decisões</p>
	Habilidades de Supervisão	<p>Saber perceber e sentir, Estar presente, Tomar decisões com imparcialidade.  Saber fomentar a criação do conhecimento  Saber motivar, incentivar os professores a se atualizarem e a buscar a titulação necessária.  Saber orientar  <b>Aplicar avaliação e dar <i>feedback</i></b></p>

Figura 23: Síntese das Habilidades, subdivididas em relacionamento interpessoal/comunicação, administrativas, cognitivas e supervisão, apontadas pelos atores sociais como necessárias ao Coordenador/orientador.

O saber atuar estrategicamente foi uma das habilidades apontadas, aspecto que pode-se analisar como a capacidade de ter uma visão (Bennis, 1996), de agir e implantar idéias novas, e assumir com convicção as possibilidades de sucesso (Motta, 2001). O gestor conhecendo bem a si mesmo, as pessoas que trabalham consigo e a organização, suas fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades.

Entre as atitudes apresentadas pelos entrevistados destacam-se como consenso as características e qualidades de um líder (Bennis, 1996 e Motta, 2001). Pode-se identificar a materialização dos ingredientes básicos apresentados por Bennis (1996) para um líder que são: visão maior, paixão e integridade, curiosidade e audácia.

Exemplificando algumas de suas atitudes com os ingredientes básicos de liderança: a visão maior expressa, entre outras atitudes, na determinação, comprometimento, tomar decisões, ser visionário, objetividade, organização; a Paixão na coragem, entusiasmo, ser aficcionado pelo trabalho, atitude positiva de ouvir e propor; a integridade na ética, postura firme, honestidade, estar aberto a críticas, agir com justiça, humildade, buscar o auto-conhecimento, confiável; curiosidade e audácia nas atitudes de ter curiosidade em relação às disciplinas do curso, interessado em novos desafios

Entre os ingredientes básicos de liderança destacou-se a Integridade. *Há três elementos essenciais que compõem a integridade: auto-conhecimento, sinceridade e maturidade* (Bennis, 1996, p. 39), aspectos já comentados anteriormente, como a importância do autoconhecimento, ótica dos coordenadores/orientadores, e da sinceridade e maturidade, ótica dos alunos, reforçam esta constatação.

As principais atitudes identificadas pelos atores sociais estão apresentadas nos quadros síntese a seguir. O primeiro quadro apresenta as atitudes enquanto atributos profissionais e o quadro seguinte os atributos pessoais, com grande número de qualidades e características pessoais.

Atitudes	Atributos Profissionais	<p>Antecipar problemas com alunos e professores.          Perceber políticas da empresa e missão institucional.          Perceber insatisfação dos alunos.          Perceber insatisfação de colaboradores.          Antecipar demandas do setor produtivo.          Zelar pelo compromisso com a Universidade e com a qualidade de ensino.          Atender bem e prontamente.          Ser acessível ao professor e ao aluno.          Monitorar a execução do Projeto Pedagógico.          Ser pesquisador.          Capacidade de desafiar e sentir-se desafiado.          Ter curiosidade em relação às disciplinas do curso.</p>
----------	-------------------------	--

Figura 24: Síntese das Atitudes (atributos profissionais) Identificadas a partir do depoimento dos Atores Sociais.

Os atributos profissionais expressam as atitudes baseadas principalmente em conhecimento tácito. São aspectos articulados e colocados na ação, conforme a necessidade do ambiente de forma espontânea e natural.

Atitudes	Atributos Pessoais	Atitude positiva de ouvir e propositiva de dialogar. Buscar o autoconhecimento e o aperfeiçoamento contínuo. Capacidade de adaptação às mudanças, Iniciativa, dinamismo, coragem, determinação, afetividade, comprometimento, flexibilidade, confiabilidade, capacidade cognitiva, empatia, simpatia, ética, honestidade, prontidão, curiosidade intelectual, postura firme, tranquilidade em situações de conflito, liderança, organização, responsabilidade, objetividade, autenticidade; Visionário, ser de fácil relacionamento, espírito de integração. Capacidade de observar, perceber, sentir e aprender. Aglutinador, agregador, contagiante e entusiasta. Ser atualizado Ser aficionado pelo trabalho Espírito empreendedor
----------	--------------------	--

Figura 25: Síntese das Atitudes (atributos pessoais) Identificadas a partir do Depoimento dos Atores Sociais

Entre as atitudes, os atributos pessoais reforçam características pessoais e qualidades elencadas pelos entrevistados. Parry (1996) alerta para evitar traços de personalidade no mapeamento de competências, por ser aspectos difíceis de serem melhorados a partir de treinamento, por outro lado Motta (2001) alerta que as habilidades, atitudes dos dirigentes podem ser apreendidas por todas as pessoas. Optou-se em citar as qualidades, como recursos de competência (Boterf apud Salinas, 2001).

A figura 26 apresenta os recursos do ambiente identificados, pelos atores sociais, como importantes para ação dos coordenadores e orientadores.

Recursos do Ambiente	Sala adequada para trabalho e atendimento com infra-estrutura; Computador ligado em rede interna e Internet; Secretaria de apoio que centralizasse as informações; Software de gestão com informações sobre atuais alunos, tais como históricos, resultados de avaliações, aproveitamentos...; Resultado da pesquisa de avaliação e satisfação do curso (semestral); Banco de Dados (c/ informações de mercado e dos alunos que já passaram pelo curso); Local adequado para reuniões; Verba/orçamento previsto para as ações; Banco de dados de professores para substituição, se necessário for.
----------------------	--

Figura 26: Síntese dos recursos do ambientes identificados, pelos atores sociais, como importantes para a ação dos coordenadores/orientadores

Os recursos do ambiente mobilizados e integrados aos recursos incorporados ao indivíduo geram uma saber combinatório (Boterf apud Salinas, 2001), no qual o

sujeito é o centro da competência e pode atuar na solução de situações problemas e/ou desenvolvimento de atividades. Entre os recursos do ambiente foi consenso para os coordenadores/orientadores a necessidade de um software de gestão acadêmica. Os recursos do ambiente apresentados pelos atores sociais como necessários, na sua maioria, não fazem parte da situação específica de trabalho dos coordenadores/orientadores nas Unidades de Ensino. A ausência dos mesmos pode comprometer a atuação competente destes profissionais e/ou gerar diferença de performance conforme o repertório de recursos disponibilizados (Ruas,2000).

## 5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Tendo em vista os mais variados enfoques e definições de competência abrangidos na literatura, utilizou-se como referência o conceito de competência gerencial enquanto uma “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais e profissionais, recursos ambientais e fisiológicos a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (Ruas, 2000, p.16).

O mapeamento das competências gerenciais dos coordenadores foi realizado a partir de questões apresentadas nas entrevistas semi-estruturada com diretores de Unidade de Ensino, Orientadores e Coordenadores, Pró-Reitoria de Graduação e Chefia de Departamento e no *focus group* piloto com alunos e professores, envolvendo desta forma vários participantes: os próprios profissionais, seus gerentes e clientes (Parry, 1996).

As questões foram as seguintes nas entrevistas semi-estruturadas: importância da função, atividades mais importantes desempenhadas, papéis com sua relevância, dificuldades e responsabilidades, como avaliar se o desempenho está sendo bom em cada papel e descrição das competências gerenciais. Estas questões foram desenvolvidas, entre outras leituras, a partir do artigo “*The Quest For Competencies*” de Parry, Scott B (1996).

No roteiro do *focus group* os seguintes aspectos foram discutidos: papel e importância da coordenação, relato de experiência vivenciada e competências gerenciais do coordenador/orientador do curso de graduação em Administração de Empresas.

Esta seção está estruturada apresentando em primeiro lugar a importância da função na percepção dos atores sociais e na seqüência às atividades realizadas na função, agrupando-as em um segundo momento em papéis, que posteriormente resultarão em Macro-Competências Gerenciais.

## 5.1 IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DE COORDENADOR E ORIENTADOR DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Os coordenadores e orientadores entrevistados tiveram consenso na importância da sua função como elo, consideram-a como o primeiro elo no processo de regionalização nas Unidades de Ensino, garantindo a qualidade do curso fora da sede, estando mais próximo do cliente. E como segundo elo, consideram-a por vivenciar os problemas, dificuldades e necessidades do curso para sugerir e implantar melhorias.

[...] O link entre alunos, professores e direção do Núcleo Universitário [...] (O5).

[...] Você (orientador) que tá ali em contato com tudo... você tem o teu cliente que é o aluno... você tem os outros clientes da instituição... é aquele cara que tem que ouvir aluno e que tem que ouvir a direção e tem que harmonizar... ele é um grande líder... resolver problemas locais... você tem que contemporizar [...] (O4).

Os coordenadores 1 e 2 que coordenam também o Colegiado de Curso trouxeram a si a responsabilidade do Projeto Pedagógico, da montagem, discussão, coerência e atualização do mesmo. Esta responsabilidade institucionalmente é da Coordenação de Colegiado de liderar este processo. O Colegiado é o órgão que desenvolve este estudo permanente, do qual os orientadores são membros.

[...] articular toda a interligação do processo pedagógico, a montagem desse projeto...a realização.. coerência e atualização..a unidade [...] Pró-Reitora.

Os diretores de Unidades de Ensino (Campus e Núcleos Universitário) confirmaram o depoimento dos orientadores e coordenadores destacando a ação decisiva do mesmo no gerenciamento e qualidade do curso de graduação, como elo entre as *“instâncias do aluno, professor e a estrutura geral da Universidade”* (Diretor 3).

Um aspecto levantado pelo Diretor 4, expressa uma característica da regionalização, a não presença do Diretor durante todo o período na Unidade e mesmo na região, desta forma o orientador auxilia na gestão administrativa da unidade, fazendo a intermediação entre direção e alunos.

[...] esses orientadores além da atividade toda da orientação didática e pedagógica do curso..eles também auxiliam e contribuem na gestão e administração da unidade, fazendo um meio de campo entre a direção e alunos [...] (D4).

A chefia de departamento observou a importância em garantir o cumprimento e a unidade do Plano Pedagógico, conforme exemplificado a seguir:

[...] manter todo o relacionamento entre as disciplinas [...]

A Pró-Reitora de Graduação ressaltou a importância do orientador e coordenador enquanto executivo garantindo a operacionalização do projeto pedagógico e do coordenador do colegiado como aquele que coordena o colegiado, que é o grupo que pensa, legisla o curso, destacando que o foco de todo o processo de avaliação do ensino está no curso. O coordenador/orientador é o responsável pelo curso, portanto ele é o elemento fundamental.

[...] o momento que ele está legislando...que está levando a prática aquilo que o colegiado decidir á luz das normas institucionais... na verdade este indivíduo está fazendo com que este curso tenha qualidade necessária... Ele é o grande responsável... Ele é o grande articulador do curso com as demais dimensões da Universidade, seja com a extensão, seja com a pesquisa... Eu diria que hoje se existe uma pessoa importante em termos de ensino, esta pessoa é o coordenador, sem sombra de dúvida [...] Pró-Reitora de Graduação.

Pode-se concluir, a partir dos depoimentos, que a importância do coordenador e orientador é garantir a qualidade do curso de graduação, através da concepção e operacionalização do projeto pedagógico do curso.

## 5.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS E PAPÉIS DOS COORDENADORES E ORIENTADORES.

A identificação das atividades realizadas e papéis assumidos consistem em mais uma etapa do estudo que levou a construção das macro-competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

A identificação das atividades foi feita a partir do depoimento dos coordenadores e orientadores no exercício da função.

Os papéis assumidos foram citados pelos orientadores, coordenadores, diretores de Unidade de Ensino, Chefia de Departamento e Pró Reitoria de Graduação.

A definição de papel apresentado por Moreno (apud Araújo, 1999, p 36) é a “forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos”. Os atores sociais citaram como papéis assumidos pelo coordenador/orientador:

- Na relação com alunos - os papéis de Pai, Amigo, Conselheiro, Orientador, Bruxo, Irmão, Motivador.
- Na relação com as dimensões da Universidade, do curso em relação ao Projeto Pedagógico - os papéis de Aglutinador, Articulador, Conciliador entre partes, Agregador, Executor e Gestor do PP, Planejador do PP, Mediador e Elo de Ligação.
- Na relação com a comunidade – papel de integrador e agente de interação.

A figura seguinte sintetiza as respostas dos atores sociais quanto às atividades realizadas, papéis assumidos e formas de avaliação das ações dos coordenadores e orientadores.



<b>Atividades</b>	<b>Papéis</b>	<b>Desempenho</b>
Aproveitamento de Estudos, Estudo de currículos. Orientação quanto a intercâmbio com outros países Atendimento de reclamações de aluno Atendimento e apresentação do curso para alunos interessados em cursá-lo Orientação de matrícula; Contatar com alunos; Reunir-se com representantes de turma; Acompanhamento e Encaminhamento de egressos; Acompanhamento da Empresa Júnior, Acompanhamento às atividades do Diretório Acadêmico Conscientização e Orientação para ENC para Alunos e professores Seleção de professores e encaminhamento para admissão Definição de Professores para as disciplinas do curso, Orientação a professores, Avaliação do Desempenho dos professores, Dar <i>feedback</i> a professores. Administrar conflitos entre alunos e professores Analisar programas de ensino Incentivar a qualificação dos professores Organização de Horários Acompanhamento das condições de infraestrutura (biblioteca, laboratórios..) Incentivar o uso da biblioteca Participação em Reunião de Colegiado (O coordenador coordena a região, e o orientador é membro nato do colegiado) Propor atividades de Extensão a Comunidade Pesquisa, busca de informações em entidades regionais. Divulgação do Curso em escolas e entidades regionais Integração com Entidades de classe Assessorar a direção do núcleo com relação às informações vindas dos professores e alunos do curso. Preparar planos de ação para envolver a comunidade com o curso.	Amigo, companheiro, 'ombro' Pai, Irmão Motivador Bruxo Orientador Conselheiro Conselheiro pacificador Conciliador entre partes Aglutinador Agregador Executor e Gestor do PP Planejador do PP Articulador Mediador Elo de Ligação Papel de interação com a comunidade. Papel de ligação com a comunidade.	Através do reconhecimento de alunos, reitoria, dos colegas. Depoimentos Informais Reconhecimento do aluno no dia a dia Satisfação do aluno Reconhecimento do aluno egresso Desempenho dos egressos Avaliação escrita realizada por alunos <i>Feedback</i> da Direção Conversa de avaliação com professores

Figura 27: Atividades Realizadas e Papéis Desempenhados e Formas de Avaliação das Ações dos Coordenadores e Orientadores na percepção dos atores sociais.

As atividades elencadas pelos orientadores/coordenadores como as que realizam e consideram mais significativas contemplam o documento institucional (anexo F) da descrição das atribuições da função.

A avaliação de desempenho, ou melhor, as formas de identificar se o coordenador/orientador está desempenhando a sua função adequadamente, e pode-

se dizer com competência é feita de maneira bastante empírica, através da percepção do profissional, variando conforme a Unidade de Ensino a aplicação de pesquisa junto a alunos e o *feedback* dado pela direção. Os relatórios do Exame Nacional de Cursos e da Avaliação das Condições de Ensino geram material de análise da qualidade do curso, e sendo, o coordenador/orientador responsável pela gestão do curso e por conseqüência de garantir a qualidade, talvez possa considerar-se que estes relatórios contribuem para avaliar o desempenho deste profissional. Tal aspecto não está claro e desenvolvido dentro da Universidade de Caxias do Sul. Há clareza na Instituição que o “*coordenador/orientador pode favorecer o bom resultado do curso*” (Pró-Reitora de Graduação), mas há diversas variáveis que não estão sob o seu controle, como política de qualificação docente, por exemplo.

Quanto aos papéis assumidos, o papel de *coach* parece caracterizar a ação do orientador/coordenador na relação com o aluno/orientando. Conforme Araújo (1999) *coach* é o papel assumido por aquele que se compromete a apoiar alguém a atingir resultado. E o processo de *coaching* inicia quando a pessoa busca o apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e aquele que recebe compromete-se em oferecer apoio, pode também o *coach* oferecer o apoio.

O aluno ao entrar na Universidade, provavelmente encontrará no orientador /coordenador, o apoio necessário para o seu desenvolvimento, como exemplificado pelo orientador 4:

[...] Eu olho o desempenho de cada um... no boletim tem o lugar que ele fica... aí o cara está lá em 150, está quase no fim... têm 150 caras melhor do que ele... - olha rapaz... Tome tenência...aquela coisa tudo na brincadeira... uma coisa bem amigável... mas a gente procura conscientizar a importância que tem ele ter bons resultados... por que daqui a pouco ele está saindo, vai precisar procurar emprego... no sentido de fazer o cara pensar... pensar e andar com suas próprias pernas... saber o que ele tem que fazer... o que ele tem que buscar... qual o livro que ele tem que pesquisar... então estas coisas fazem com que o aluno tenha uma percepção de vida diferente... (O4).

[...] o orientador... aquele que está ali do lado... e alguns (alunos) tu acabas levando pela mão o curso inteiro [...] (C1).

*Coach* é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado (Gil, 2001). O orientador/coordenador desempenha este papel, já expresso na descrição de suas

funções, na orientação de matrícula, alertando quanto aos pré-requisitos, auxiliando na escolha das disciplinas e fazendo muitas vezes, junto com o aluno, o planejamento do seu curso até o final, prevendo desde as disciplinas a cursar cada semestre até o semestre da formatura.

Um dos orientadores (O3) relata a seguir o papel que assume ao receber uma clientela heterogênea, despreparada para a vida acadêmica, que fez supletivo para completar os estudos e que está, naquela Unidade, por que não passou em outro vestibular:

[...]eles entram e sentem uma dificuldade muito grande e eu tenho que criar neles esta motivação. 'Olha vocês tem uma conquista! Por que está fazendo este curso? O que tu queres?' Muitas vezes eles até decidem fazer outro curso... [...] (O3).

O orientador/coordenador também planeja atividades que complementam a formação do aluno, tais como palestras de motivação, assim como atividades para auxiliar no processo de aprendizagem como monitorias. As duas atividades podem ser consideradas de *coaching*; as quais se caracterizam por fornecer elementos para que o cliente, no caso o aluno, decida se convém mudar (caso das palestras) e procura conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho (caso das monitorias) (Gil, 2001).

Na relação aluno/professor/universidade, o coordenador/orientador assume os papéis de: *conciliador entre partes* (C1) *elemento centralizador*, *grande aglutinador* (C2).

[...] Quando tu pegas os interesses da instituição, tu conheces a missão, tu conheces os princípios da instituição e tu recebes o aluno automaticamente tu sabes o que tu tens que formar [...] (C1).

[...] tudo flui a ele (coordenador/orientador), nele acaba as coisas boas e as ruins, então, ele pode ser um grande aglutinador do curso, se ele conseguir manter esse elo entre os alunos e o restante da Universidade como um todo. É um papel centralizador, mas aglutinador se conseguir agregar essas partes... (C2/O2).

[...]Ele tem que também agregar..integrar os professores...(Chefia de Departamento).

[...] Por que na verdade ele (coordenador/orientador) é o único contato mais direto, a não ser do professor na sala de aula, pensando no curso como um todo, o contato mais direto do aluno com alguém da organização da Universidade. O orientador, o coordenador é sempre a primeira referência que o aluno tem [...](Diretor 2).

[...] Ele é o grande articulador do curso com as demais dimensões da Universidade, seja com a extensão, seja com a pesquisa[...] Pró-Reitoria de Graduação.

A Pró-Reitora de Graduação ressaltou o grande papel de articulador do coordenador/orientador em várias dimensões: na relação com as chefias de departamento e com a direção da unidade *“é lá no departamento que estão os especialistas... é lá que estão alocados os professores que afetam áreas de conhecimento que estão presentes nos cursos e a articulação com a direção da Unidade na disponibilização de recursos de infra-estrutura”* e ao mesmo tempo um articulador junto aos professores, compreendendo também o estágio, o processo de cada um *“ser ao mesmo tempo alguém que seja capaz de compreender para não atropelar o processo, para envolver as pessoas, valorizar o que foi feito, mas ao mesmo tempo conseguir a adesão das pessoas, para que elas possam abrir-se para mudanças..”* E um articulador com a pró-reitoria *“com a comissão de avaliação, no nosso caso para ajudá-lo a otimizar todos os meios, os recursos que existem ...”*

E pode-se complementar o papel de articulador com o diretório acadêmico, exemplificado pelo depoimento a seguir:

[...] eu interajo, entro junto (com o diretório) para que os eventos aconteçam, que tenham sucesso [...] (O3).

Na relação com os alunos e professores e no gerenciamento de conflitos, o orientador/coordenador assume, às vezes, o papel de conselheiro pacificador conforme exemplificado pelo C2/O2:

[...] aluno veio assustado que perdeu o provão, achando que não ia colar grau... alunos que estão com problemas com professor... papel assim mais afetivo..ele (orientador) é um elemento de manutenção entre as partes.

E na relação com a comunidade ao coordenador/ orientador cabe a interface com a comunidade, no caso do curso de administração, em especial com a comunidade empresarial local.

[...] Eu convivo com a comunidade... tenho lá (na região) um papel de interação ...Eu estando lá... sou a cara da UCS, de certa forma as pessoas me conhecem, me identificam... então eu tenho este papel com a comunidade... eu tenho este papel de ligação com a comunidade [...] (O3).

Os papéis elencados pelos atores sociais remetem aos papéis gerenciais apresentados por Mintzberg na década de 60, a partir de um estudo sobre o trabalho de cinco diretores executivos (Robbins, 2001).

Na figura 28 apresenta-se um quadro comparativo entre os papéis gerenciais apresentados por Mintzberg e os identificados neste estudo de caso.

<b>Papéis gerenciais-Mintzberg</b>	<b>Conceito</b>	<b>Papéis Gerenciais Coordenadores e orientadores<sup>5</sup></b>
Chefe Nominal	Papel da função.	Coordenador/orientador.
Líder	Contratar, treinar, motivar e disciplinar funcionários.	Articulador.
Ligação	Contato com fontes externas de fornecimento de informações. Essas fontes são indivíduos ou grupos fora da Unidade do gerente e podem ser internas ou externas.	Elo de Ligação, aglutinador.
Monitor	Receber e coletar informações de organizações e instituições externas.	Elo de ligação.
Disseminador	Atuam como canal para transmitir informações aos membros da organização.	Mediador, elo de ligação.
Porta-voz	Representam a organização diante de pessoas de fora.	Interação e Integração com a comunidade.
Empreendedor	Iniciam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho da organização.	Articulador Planejador, gestor do projeto pedagógico.
Controlador de distúrbios	Tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos.	Conciliador entre partes Conselheiro pacificador.
Alocador de recursos	Responsáveis por distribuir os recursos humanos, físicos e monetários.	Executor do planejamento pedagógico.
Negociador	Operam como negociadores quando discutem e barganham com outros grupos para obter vantagens para a sua unidade.	Articulador.

Figura 28: Comparativo dos Papéis Gerenciais dos Coordenadores e Orientadores com os Papéis Gerenciais de Mintzberg

Os papéis citados pelos atores sociais confirmam o papel gerencial do coordenador/orientador, reforçando a sua importância como gestor na educação do Ensino Superior, conforme sintetizado pela Pró-Reitora de Graduação ao destacar que todo o sistema de avaliação está centrado no curso: *“Eu diria que hoje se existe uma pessoa importante em termos de ensino, esta pessoa é o coordenador, sem sombra de dúvida...”*.

### 5.3 MACRO-COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES E ORIENTADORES

Após a identificação dos recursos de competência incorporados ao indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) e recursos do ambiente identificados pelos atores sociais, considerando aqui atores sociais coordenadores e orientadores, bem como os *stakeholders* e a identificação das principais atividades realizadas e papéis

<sup>5</sup> nomenclatura dada pelos atores sociais

assumidos no desempenho da função, apresenta-se as macro-competências gerenciais do coordenador e orientador do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

Cabe destacar que as macro-competências, após a coleta e análise dos dados, foram construídas pela pesquisadora, a partir dos eixos básicos de atuação dos coordenadores/orientadores e do agrupamento de papéis conforme a interface. Os recursos de competência, incorporados ou do ambiente agrupados nas macro-competências gerenciais pela pesquisadora, foram citados pelos atores sociais nas entrevistas. A pesquisadora coube selecioná-los para compor cada macro-competência gerencial. A construção das macro-competências está diretamente vinculada à estratégia da Instituição, no caso da Universidade de Caxias do Sul, que é a regionalização, e a missão institucional que expressa com clareza a sua natureza comunitária e regional.

*Produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região.*

A Universidade de Caxias do Sul é uma instituição privada, comunitária e tem como uma de suas estratégias de desenvolvimento a regionalização (desde 1992). A missão da coordenação/orientação de curso de graduação está explicitada no regimento, a partir da estratégia institucional e as entrevistas a confirmaram.

No depoimento de um dos orientadores ao comentar a importância da função de orientador destacou *“Principalmente neste tipo de instituição ...descentralizada...ela está próxima ao cliente”* (O3) nesta fala ele faz referência a regionalização, a estratégia da Universidade de Caxias do Sul ao montar campus e núcleos em vários municípios, deslocando professores e infra-estrutura de apoio em cada unidade de ensino. E o entrevistado continua *“A função do orientador faz este elo entre a sede (Caxias do Sul) e o núcleo/campus....alguém que consiga manter a qualidade...orientando professores e alunos para que a atividade de aprendizagem não perca em qualidade.”* Deixa, desta forma, clara a missão da sua função. A missão da função de orientador/coordenador fica explícita também na entrevista com a Pró-Reitora de Graduação ao comentar: *“... que são aqueles que vão levar esse curso para as diferentes unidades...”*

Ao cumprir as atribuições básicas da função que se pode sintetizar como: orientar os alunos na elaboração e integralização de seus estudos e garantir a atualização e operacionalização do projeto pedagógico na unidade de ensino, o coordenador/orientador cumpre a missão da sua área.

E para realizar estas atribuições, quais são as suas macro-competências gerenciais principais? A partir das entrevistas, do Planejamento Estratégico Institucional e do documento publicado pelo Conselho Federal de Administração, em 1998, O Papel dos Coordenadores de Cursos de Graduação em Administração sintetizou-se em três macro-competências gerenciais específicas da função de coordenador/orientador:

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

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

O diagrama, na figura 29, apresenta o papel da competência gerencial do coordenador/orientador do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

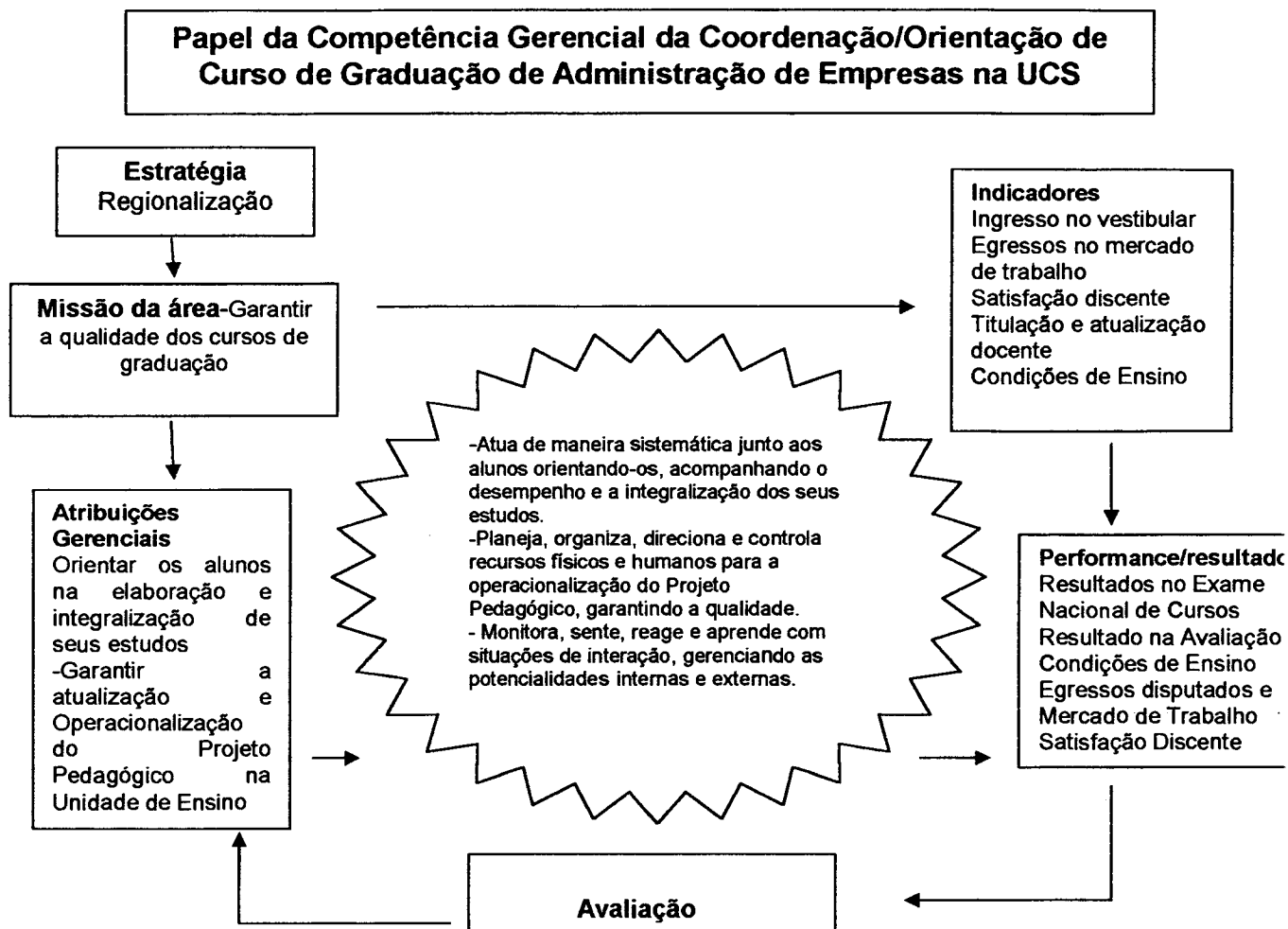


Figura 29: O Papel da Competência Gerencial da Coordenação/Orientação de Curso de Graduação na Universidade de Caxias do Sul (nas suas Unidades de Ensino - Campus e Núcleos).

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

### 5.3.1 Macro-Competência Gerencial 1

A macro-competência gerencial 1 do coordenador/orientador *Atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos*, coloca em ação as seguintes atribuições descritas no documento institucional:

1. Acompanhar a inserção do egresso no mercado de trabalho;
2. Articular-se com diferentes setores de inserção dos profissionais formados pelo curso, buscando desenvolver projetos conjuntos, incluindo os de absorção de estagiários;



3. Orientar os alunos na elaboração e integralização de seus planos de estudo;
4. Examinar solicitações de matrículas, transferências, reopção e aproveitamento, e deliberar à luz das normas vigentes;
5. Responsabilizar-se pelo exame de compatibilização curricular e de aproveitamento de disciplinas cursadas pelos alunos que realizam estudos em instituições no exterior;
6. Integrar alunos e professores o curso e à Instituição;
7. Orientar os alunos sobre o exercício da profissão afeta ao curso;
8. Manter canais de comunicação (murais, boletins, correspondência, contato pessoal etc) para informação aos alunos sobre assuntos afetos ao curso;
9. Reunir-se com representantes de turma e com o Diretório Acadêmico para colher sugestões sobre o desenvolvimento do curso, promover eventos, transmitir informações etc;

A figura 30 apresenta a macro-competência gerencial 1 e os seus recursos de competência incorporados e do ambiente.

Conhecimentos	Do ambiente	Da Universidade como um todo; Características da região em que está inserida a Unidade de Ensino Perspectivas e oportunidades para egressos Legislação Vigente Tendências na área e estado-da-arte
	Gerais e Teóricos	Antropologia, sociologia, psicologia, relações humanas, <i>coach</i> , pedagogia, Didática, pesquisa, educação, planejamento de vida, administração do tempo, teorias de motivação e gestão de processos.
	Operacionais	Recursos, mecanismos, fluxos institucionais; De suas responsabilidades; Geral do curso (PP e seus componentes) Perfil do egresso e do aluno Professores do curso Avaliação docente e discente
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Ter experiência profissional e docente Saber estar orientado para o mercado e para os objetivos institucionais Saber integrar e utilizar os recursos disponíveis- saber encontrar caminhos dentro da Universidade Saber trabalhar com dados da região e investigar as situações problemas Saber estabelecer laços de bom relacionamento entre professores, alunos, universidade e instituições Saber buscar informações Saber trabalhar com pessoas, habilidade no relacionamento interpessoal: saber ouvir, saber "chegar ao aluno", saber conviver, saber negociar, saber comunicar-se Saber atender bem e prontamente Saber articular, Saber orientar, Saber se portar com ética, Saber perceber e sentir, Estar presente Tomar decisões com imparcialidade Saber refletir racionalmente sobre as situações problemas, saber conduzir situações imprevistas e/ou problemas.
Atitudes	Atributos Profissionais	Antecipar problemas com alunos e professores Perceber políticas da empresa e missão institucional Perceber insatisfação dos alunos Antecipar demandas do setor produtivo Zelar pelo compromisso com a Universidade e com a qualidade de ensino Atender bem e prontamente Ser acessível ao professor e ao aluno
	Atributos Pessoais	Atitude positiva de ouvir e propositiva de dialogar, Buscar o autoconhecimento e o aperfeiçoamento contínuo; Capacidade de adaptação às mudanças, Iniciativa, dinamismo, coragem, determinação, afetividade, comprometimento, flexibilidade, confiabilidade, capacidade cognitiva, empatia, simpatia, ética, honestidade, prontidão, curiosidade intelectual, postura firme, tranquilidade em situações de conflito, liderança, organização, responsabilidade, objetividade, autenticidade; Visionário, ser de fácil relacionamento, espírito de integração; Capacidade de observar, perceber e sentir; Aglutinador, agregador contagiante e entusiasta.
Recursos do Ambiente		Sala adequada para trabalho e atendimento com infra-estrutura Computador ligado em rede interna e internet Secretaria de apoio que centralizasse as informações Software de gestão com informações sobre atuais alunos, tais como históricos, resultados de avaliações, aproveitamentos.. Resultado da pesquisa de avaliação e satisfação do curso (semestral) Banco de Dados (com informações de mercado e dos alunos que já passaram pelo curso).

Figura 30: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 1

As atribuições citadas anteriormente estão centradas no atendimento e orientação ao aluno. Nesta macro-competência gerencial, os papéis assumidos pelo

coordenador/orientador são os papéis de Amigo, Companheiro, Ombro, Irmão, Motivador, Orientador, Conselheiro e de Bruxo, conforme citado pelos atores sociais. O papel de *coach* esta presente nesta relação com o aluno. O orientador/coordenador está comprometido com o sucesso do aluno, que representa o seu próprio sucesso. O papel de interação com a comunidade auxilia no processo de colocação e acompanhamento do egresso no mercado de trabalho.

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

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

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

### **5.3.2 Macro-Competência Gerencial 2**

A macro-competência gerencial 2 *Planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico, garantindo a qualidade* coloca em ação as seguintes atribuições :

1. Avaliar, juntamente com os professores/especialistas das diferentes áreas que compõem o currículo do curso, os projetos-disciplina, analisando, à luz do Projeto Pedagógico do Curso, sua atualidade e pertinência;
2. Avaliar, em relação ao Projeto Pedagógico do curso, à natureza e às características das atividades de ensino-aprendizagem previstas. A pertinência, adequação e suficiência dos laboratórios e equipamentos

- disponibilizados para o curso, bem como gestionar junto ao Chefe de Departamento responsável, ou no caso dos Núcleos, junto ao diretor, providências cabíveis para a implementação das melhorias necessárias;
3. Avaliar a adequação e suficiência do apoio técnico às atividades laboratoriais, propondo ao chefe de departamento responsável a efetivação das providências cabíveis para o atendimento às necessidades do curso (número de técnicos, carga horária etc.);
  4. Avaliar, em relação ao Projeto Pedagógico do curso, à natureza e às características das atividades de ensino-aprendizagem previstas. A pertinência, adequação e suficiência da infra-estrutura física (salas de aula, salas de atendimento etc...) disponibilizada para o curso, bem como gestionar junto ao Chefe de Departamento responsável, ou no caso dos Núcleos, junto ao diretor, providências cabíveis para a implementação das melhorias necessárias;
  5. Analisar regularmente em conjunto com os professores/especialistas das diferentes áreas que compõem o currículo do curso, a bibliografia constante dos programas de ensino; verificar o acervo disponível da biblioteca (títulos, número de exemplares, atualização das edições etc...) e gestionar junto ao Chefe de Departamento responsável, ou no caso dos Núcleos, junto ao Diretor, a efetivação das aquisições necessárias.
  6. Reunir-se com os professores que atuam no curso à luz do Projeto Pedagógico discutir dificuldades e facilidades encontradas na administração dos projetos-disciplina;
  7. Reunir-se com os professores novos colocando-os a par do Projeto Pedagógico do Curso e do(s) projeto(s)- disciplina cujo desenvolvimento estará (ao) sob sua responsabilidade;
  8. Manter interlocução com os chefes de departamento com vistas a designação de docentes para atuarem no curso (à luz do perfil docente do curso) ou às substituições que eventualmente se mostrarem necessárias tendo em vistas a qualificação científica e pedagógica destes, bem como a respectiva titulação;
  9. Propor aos chefes de departamento a implementação de mecanismos/programas de qualificação científica e/ou pedagógica dos professores atuantes no curso, quando esta se mostrar necessária;

10. Articular-se com a direção das unidades e com a pró-reitoria de graduação com vistas a incrementar a atividade de monitoria;
11. Articular-se com os departamentos e com a pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa com vistas a fomentar, junto aos docentes do curso, o desenvolvimento da atividade de iniciação científica.
12. Fomentar junto aos professores o desenvolvimento de atividades de extensão vinculadas às disciplinas do curso;
13. Propor, em articulação com os departamentos, a departamentalização das disciplinas;
14. Articular-se com os departamentos com vistas à elaboração da programação das disciplinas e dos respectivos horários de oferta.
15. Avaliar dificuldades e facilidades advindas da operacionalização dos procedimentos institucionais instalados (acadêmicos e administrativos) de gestão do curso, tendo em vista a proposição de melhorias junto às instâncias pertinentes (Direções de Unidade, Pró-Reitorias).

Em síntese, as atividades nesta macro-competência gerencial estão centradas na elaboração, avaliação, reelaboração e operacionalização do projeto pedagógico, avaliação e atualização do acervo bibliográfico afeto ao curso, avaliação, atualização e ampliação da infra-estrutura do curso, auto-avaliação do curso e a constituição do corpo docente do curso, tendo como principais requisitos a qualificação científica e pedagógica e a titulação.

Os recursos de competência incorporados e do indivíduo específicos desta macro-competência são apresentados na figura 31, sendo que os que já estavam na composição da macro-competência 1 também a compõem, mas aqui não aparecem para melhor qualidade da apresentação gráfica.

Conhecimentos	Do ambiente	Citados anteriormente
	Gerais e Teóricos	Indicadores gerenciais, Gerenciamento e desenvolvimento de equipes; Processo Administrativo (Planejar, dirigir, controlar e avaliar).
	Operacionais	Geral do curso - PP e seus componentes; Relatório do ENC/Indicadores de avaliação externa/Avaliação INEP; Avaliação docente e discente; Realidade da região onde o curso está inserido;
Habilidades	Experiência Profissional Associada	Saber fomentar a criação do conhecimento, saber motivar, incentivar os professores a se atualizarem e a buscar a titulação necessária; Saber interagir com os professores do curso, com departamentos; Saber criar clima de discussão e construção com professores Planejar e montar calendários; Acompanhar processos burocráticos; Aplicar avaliação e dar <i>feedback</i> ; Saber trabalhar com dados da região; Saber usar os recursos disponibilizados; Saber conduzir situações imprevistas; Saber direcionar as atividades, agregar forças para um objetivo comum; Saber monitorar a realidade e às mudanças;
Atitudes	Atributos Profissionais	Perceber insatisfação de colaboradores Monitorar a execução do Projeto Pedagógico Ser pesquisador Capacidade de desafiar e sentir-se desafiado Ter curiosidade em relação às disciplinas do curso
	Atributos Pessoais	Ser atualizado Ser aficionado pelo trabalho Espírito empreendedor
Recursos do Ambiente		Local adequado para reuniões; Verba/orçamento previsto para as ações; Banco de dados de professores para substituição, se necessário for.

Figura 31: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 2.

Nesta macro-competência gerencial os papéis assumidos pelo coordenador/orientador são de Aglutinador, Agregador, Gestor, Planejador e Executor do Planejamento Pedagógico, Mediador, Elo de ligação e principalmente de Articulador. O papel de Articulador destaca-se, conforme depoimentos e descrição das atribuições face à responsabilidade de garantir a qualidade do curso de graduação em uma Unidade de Ensino, sabendo mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais

### 5.3.3 Macro-Competência Gerencial 3

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

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

Os recursos de competência da macro-competência gerencial 3 são os mesmos das macro-competências 1 e 2, apenas acrescenta-se o conhecimento teórico em aprendizagem organizacional e enfatiza-se determinados recursos que são rerepresentados na figura 32.

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

Figura 32: Recursos Incorporados e do Ambiente da macro-competência gerencial 3.

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

A aprendizagem com as situações de interação gerenciando às oportunidades internas e externas permite a sobrevivência da instituição, neste caso do curso de



graduação, pois conforme De Geus (1998) as empresas sobrevivem quando criam um relacionamento harmonioso com o seu meio ambiente através de um efetivo e contínuo aprendizado, traduzido em ação e mudança.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul buscou identificar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação e administração, a partir da avaliação do seu nível de preparo, recurso de competência incorporado, recursos do ambiente, atividades e papéis assumidos a partir da percepção dos coordenadores e orientadores no exercício da função e dos *stakeholders*: alunos, professores, diretores de unidade de ensino, chefia de departamento e pró-reitoria de graduação, gerando também, subsídios para diretrizes de um plano de desenvolvimento de competências gerenciais.

O primeiro aspecto estudado foi o nível de preparo dos coordenadores e orientadores, no qual avaliou-se a experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função, com base nos depoimentos dos coordenadores e orientadores. Destacou-se a necessidade de ter uma formação em gestão universitária e/ou um maior treinamento para o exercício da função, aspecto manifestado pelos entrevistados, pois mesmo sendo na maioria administradores, é necessário conhecer melhor as peculiaridades de uma Instituição de Ensino Superior, seus fluxos e legislação entre outros aspectos.

A atuação docente e multicampi foram destacadas como importantes para o desempenho da função. A atuação docente é relevante pelo constante contato com alunos e professores e a atuação multicampi oportuniza conhecer realidade diferentes, sendo destacada a importância de atuar em Caxias do Sul, devido os contatos e a situação de estar sempre mais próximo do centro de decisões e, portanto melhor informado.

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

Entre os conhecimentos pode-se destacar o conhecimento da região, onde o curso está sendo oferecido, da Universidade como um todo, do estado-da-arte na área de atuação e do projeto pedagógico, assim como de seus elementos constitutivos. Quanto às habilidades, os depoimentos dos professores expressaram com clareza ao destacar: os saberes da vida e da academia, ou seja experiência associada à docência, pesquisa e extensão e os saberes da vida para gerenciar conflitos. As atitudes citadas caracterizam o perfil de líder, tais como: integridade, justiça, respeito ao ser humano, empatia, tolerância, perceber e sentir entre outros já elencados na seção 4.2. E quanto aos recursos do ambiente, a convergência também esteve presente, destacando-se sala adequada para trabalho e atendimento com recursos que gerem prontidão e agilidade nas respostas como a necessidade de usar um *software* que mostre a vida acadêmica de cada aluno. Observa-se que o perfil deste profissional, com o repertório de recursos de competência citado pelos atores sociais transcendem ao contexto universitário. É o perfil desejável no mercado e indicado em boa parte da literatura.

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

Em síntese, quanto aos recursos de competência, pode-se dizer que houve consenso entre os atores sociais, ratificando-os desta forma na composição da competência gerencial do coordenador/orientador. A figura 33 apresenta um quadro Comparativo da ótica dos atores sociais sobre os recursos de competência.

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

Figura 33: Comparativo da ótica dos atores sociais sobre os recursos de competência dos coordenadores e orientadores.

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

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

Tomando como referência o conceito de competência gerencial enquanto uma "capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais e profissionais, recursos ambientais e fisiológicos a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área" (Ruas, 2000, p.16), através das entrevistas semi-estruturadas com orientadores e coordenadores, diretores de Unidade de Ensino, Chefia de Departamento e Pró-Reitoria de Graduação e do *focus group* com alunos e professores foram identificadas três macro-competências gerenciais alinhadas à estratégia institucional que foram as seguintes:

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

Estas macro-competências englobam os dois eixos básicos de atuação do coordenador/orientador: a orientação e atendimento ao aluno, acompanhando a sua aprendizagem, auxiliando na montagem de seu plano de estudos e acompanhando a sua inserção no mercado de trabalho e a operacionalização do projeto pedagógico, monitorando o desempenho dos professores, a disponibilidade de acervo bibliográfico, equipamentos, laboratórios, estágios, atividades de extensão e de pesquisa para o curso.

E a terceira macro-competência expressa a necessidade de aprendizagem contínua, de sensibilidade ao meio ambiente interno e externo para sentir, perceber e agir a partir das oportunidades, torna o coordenador/orientador um gestor de oportunidades, em um contexto de mudanças permanentes.

As macro-competências gerenciais foram vinculadas aos papéis gerenciais destacando-se os papéis de *coach*, na interface com o aluno e de Articulador na atualização e operacionalização do projeto pedagógico. No entanto, as competências gerenciais são dinâmicas e não transferíveis. A organização (UCS) e os orientadores e coordenadores devem criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências, levando em consideração que abrange um

saber combinatório, no qual o sujeito, neste caso o coordenador e orientador é o centro da competência, construindo-a constantemente. A partir desta constatação, apresenta-se algumas diretrizes levantadas nesta pesquisa para um Plano de Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Entende-se aqui diretrizes como instruções e indicações para se tratar e levar a termo em um plano.

As diretrizes foram elaboradas a partir das entrevistas semi-estruturadas com orientadores e coordenadores e com diretores de unidades de ensino, Chefia de Departamento, Pró-Reitoria de Graduação, que falaram sobre os seguintes itens: desafios e perspectivas de mudanças para esta função e preparação que o profissional deveria buscar ou a instituição oferecer para a sua qualificação.

Lista-se a seguir as principais necessidades apontadas, pelos atores sociais, a serem desenvolvidas em um Plano de Desenvolvimento de Competências Gerenciais:

➤ **Atividades de Autoconhecimento**

[...] O primeiro desafio é consigo mesmo, ele (orientador/coordenador) tem que se desafiar... Pró-Reitora de Graduação

[...] Você afeta um curso... você afeta uma pessoa... uma vida...( C2/O2).

➤ **Conhecimento e Qualificação nas Dimensões de gestão: escopo técnico e a afetivo.**

[...] Eu acho que mostrar que existe mais de um lado... não é só o técnico... (C2/O2).

➤ **Cursos de Qualificação para a Gestão de Pessoas.**

[...] Cursos de administração de Conflitos, trabalho em equipe, desenvolvimento de pessoas...(O5).

➤ **Cursos, seminários de Qualificação em Novas tecnologias e Novas Metodologias.**

[...] uma movimentação muito forte em nível de tecnologia... ensino a distância... um novo tipo de aula... (C2/O2).

➤ **Formação pedagógica.**

[...] a educação é o principal... preparar o coordenador para ser um educador... o administrador não sabe o que é educar... (C1).

[...] o desafio para mim é esta parte pedagógica... (O3).

- Seminários e orientação para inserção na função-Inclusive prevendo conhecer a própria Universidade.

[...] Conhecer bem o curso... conhecimento mercadológico do que é o curso... (O3).

- Ampliação da carga horária do coordenador/orientador.

[...] A universidade deve repensar a questão da carga horária do orientador... tem que ter uma vivência diária, constante, contínua... estar completamente envolvido com a Universidade... Eu acho que não dá para pensar em um orientador/coordenador sem ter tempo integral... ser professor... estar envolvido com a vida acadêmica...(Diretor 2).

[...] Responsabilidade, tendo em vista as próprias avaliações do ministério... dificuldade muito grande do coordenador/orientador acompanhar estas diretrizes... dispor das informações para incorporar a situação pedagógica... (Diretor 1).

- Atualização na área de conhecimento, proporcionar ao profissional atualizar-se com o estado da arte na sua área de conhecimento.

[...] fazer com que o curso esteja adequado as transformações que ocorrem na profissão... e disponibilizar tempo para orientar e coordenar o curso de acordo com as demandas legais, institucionais e da sociedade...(Diretor 4).

Estas diretrizes são idéias gerais que podem servir de referência para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais, a ser construído de forma participativa com os atores envolvidos, apresentam as principais carências e necessidades expressadas pelos atores sociais.

Em suma ao identificar as competências gerenciais, apontar os recursos de competência (incorporados e do ambiente) e avaliar o nível de preparo dos coordenadores e orientadores no exercício da função o trabalho levanta-se elementos que permitiram propor diretrizes para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais. No entanto, o campo de pesquisa requer outros estudos nessa linha.

Para tanto, sugere-se a expansão deste estudo para outras unidades e departamentos da organização estudada, buscando validar este estudo de caso

para outros cursos. E a aplicação também para outros cargos gerenciais acadêmicos, tais como Diretores de Unidade de Ensino e Chefia de Departamento. Outra variante seria a replicação deste estudo em outras instituições de ensino, o que possibilitaria a comparação e identificação de pontos comuns quanto às competências gerenciais de coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas.

Por fim, respeitando-se o foco deste estudo e tendo consciência das limitações tais como *focus group*, com alunos e professores, em apenas uma unidade de ensino, peculiaridades da organização estudada etc... pode-se concluir que o estudo alcançou seus objetivos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABMES **Funções do Coordenador de Curso:** Como “Construir” o Coordenador Atual. Disponível em: <http://www.abmes.org.br> , 2002.

ANDRADE, R.O.B. O Papel do Coordenador de Curso de Graduação em Administração. In TACHIZAWA, T. & ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituições de Ensino.** 2ª ed. revista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. p. 159 a 165.

ANTUNES, Elaine de Diego. **Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade.** 1994. 272f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ARAÚJO, Ane. **Coach:** Um Parceiro para o seu Sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999. p. 180.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais:** a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle.** Les Editions d'Organisation, Paris, 1999.

BOTERF, G. **De la Compétence.** Les Editions d'Organization, Paris, 1994.

BOTOMÉ, S.P. Autonomia Universitária: cooptação ou emancipação institucional? **Universidade e Sociedade.** Brasília, II, (3): 16-25, junho de 1992.

BOTOMÉ, S.P. **Pesquisa alienada e ensino alienante – o equívoco da extensão universitária.** Petrópolis: Ed. Vozes; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos; Caxias do Sul : Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.

BOTOMÉ, S.P. e SGUISSARDI, V. **Uma Proposição para a estrutura e organização do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos**. São Carlos(SP): Universidade Federal de São Carlos, 1986. Não Publicado.

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

COMPETÊNCIA. In: Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p.512.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In Dutra, Joel Souza (org). **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p.23 a 40.

FINGER, A.P. Gestão de Organizações de Ensino Superior em um Ambiente de Mudanças. In SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA, 1997, Porto Alegre. **Anais: sistemas e instituições: repensando a teoria na prática**. Porto Alegre: EDIPURS, 1997. p.277-290.

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

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

FREITAS, H.M.R & OLIVEIRA, M. *Focus Group*- pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, julho/setembro 1998.

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

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

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

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 11º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

YIN,R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.205

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

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

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

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

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

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

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

PIAZZA, Maria Elena. **O Papel das Coordenações de Cursos de Graduação Segundo a Percepção de Coordenadores em Exercício da Função**.1997.213 p.Dissertação (mestrado em educação). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

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

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROPÉ,F.,TANGUY,L.Introdução.In: ROPÉ, F.,TANGUY,L.(Orgs.)**Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 2ª ed. Campinas: Papirus, 2001.p.15 a 24.

RUAS, R.L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional.In: FLEURY, M.T.L e OLIVEIRA JR, M.M. (Orgs.) **Gestão**

**Estratégica do Conhecimento:** Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.p.242 a 267.

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

RUAS, R.L. **“Notas de Aula de Mestrado: Gestão Contemporânea. PPGA-UFRGS”.** Caxias do Sul, 2000.

SALINAS, J.L. **Impactos da Aprendizagem Organizacional nas Práticas de Auditoria Interna: Um Estudo no Banco do Brasil.** 2001.261f. Tese (Doutorado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

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

SLONGO, L.A . **“NOTAS DE AULA DE MESTRADO: MÉTODO DE PESQUISA-PPGA – UFRGS”.** CAXIAS DO SUL, 2000.

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

TACHIZAWA,T. & ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituições de Ensino.**2ª ed.revista.Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.276p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.**São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed.São Paulo : Editora Atlas.2000.

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

## **ANEXO A - DEFINIÇÃO DAS COORDENAÇÕES DE CURSO CONFORME O REGIMENTO DA INSTITUIÇÃO**

---

**Art. 122.** A coordenação didática de cada curso de graduação, de pós-graduação ou de cursos afins será feita por um Colegiado de Curso.

§ 1º. Não poderá haver na Universidade, para um único curso de graduação, quando este funcione em locais diferentes, mais de um Colegiado de Curso.

§ 2º. No caso de cursos de graduação que funcionem simultaneamente em mais de um Campus e/ou Núcleo, haverá, em cada um desses locais, um Orientador

de curso, exceção feita ao campus sede do Colegiado, que será o de Caxias do Sul, quando este mantiver o curso e, não sendo este o caso, outro campus ou núcleo, a critério da Reitoria.

**Art. 123.** Cada colegiado de Curso de Graduação será constituído pelo Coordenador do Colegiado, por cinco docentes representantes dos Departamentos que colaboram no Curso, em proporção ao número de créditos das disciplinas ministradas, pelos Orientadores do Curso e pelo representante estudantil.

§ 1º. O Coordenador do Colegiado de Curso e Orientadores de Curso serão nomeados pelo reitor.

§ 2º. Os membros docentes serão indicados pelo Coordenador do Colegiado e designados pelo Pró-Reitor de Graduação e pelo Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, respectivamente, com mandato de dois anos, permitida uma recondução.

**ANEXO B - ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA OBTENÇÃO DE DADOS DE IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO COORDENADOR/ ORIENTADOR DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

---

1. Nome
2. Núcleo/Campus
3. Há quanto tempo você é professor na Universidade de Caxias do Sul ?  
É concursado?
4. Qual o regime de Trabalho?
5. Como chegou a esta função?
6. Está há quanto tempo na função? Tem previsão de saída?
7. Já exerceu esta função anteriormente?
8. Qual a sua formação profissional em nível superior?

Graduação

Pós graduação

Cursos de qualificação, relacionados a função?

9. Afora a função de coordenador/orientador você exerceu ou exerce, na Universidade de Caxias do Sul, alguma outra função administrativa? Em caso positivo, qual foi(é) esta função? Em que período de tempo isso ocorreu?
10. Você atua como docente? Em quais Unidades de ensino? No que isto facilita a sua função?

## ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR/ ORIENTADOR

---

1. Você considera a sua função de coordenador/orientador importante para a instituição? Por quê?
2. Quais são as atividades que você tem realizado enquanto coordenador/orientador? ( desde as mais rotineiras e freqüentes até as mais esporádicas e mesmo raras?)
3. Dentre as atividades que você realiza como coordenador/orientador, quais são as que você considera mais relevantes(importantes)?
4. A partir das atividades realizadas como coordenador/orientador você poderia citar papéis que desempenha nesta? Em quais despendes mais tempo?
5. Entre estes papéis, quais os que você considera mais relevantes? Por quê?
6. A partir destes papéis – quais os procedimentos, tarefas, responsabilidades em cada um?
7. Quais os mais difíceis? Por que?
8. O que mostra que o seu desempenho foi bom em cada papel desempenhado.
9. Quais os conhecimentos, habilidades, atitudes são necessários para o desempenho de cada papel?
10. Quais os recursos do ambiente necessários para o desempenho de cada papel?
11. Quais os maiores desafios para o seu trabalho? E as perspectivas de mudanças e necessidades futuras nos próximos dois anos?
12. Quais qualidades você procuraria para recrutar uma pessoa para realizar o seu trabalho?
13. Qual preparação a instituição ou o profissional deveria buscar para desempenhar esta função?
14. Qual conselho você daria para uma pessoa que assumirá esta função?
15. Relate um Incidente crítico, no desempenho desta função. Uma situação desafiadora vivida recentemente, ou que ficou marcada em sua experiência profissional?



**ANEXO D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM CHEFE DE DEPARTAMENTO, DIRETOR DE UNIDADE DE ENSINO E PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO.**

---

1. Na sua opinião qual a importância da coordenação/orientação de curso?
2. A partir das atribuições quais os principais papéis desempenhados pela coordenação/orientação de curso?
3. A partir destes papéis quais as atividades, procedimentos, responsabilidades que ele possui? Em cada papel?
4. Quais os papéis mais relevantes? Por que?
5. Quais os resultados esperados em cada papel? Como pode ser identificado que o desempenho está sendo bom naquele papel?
6. Quais os conhecimentos, habilidades, atitudes são requeridos em cada papel?
7. Quais os recursos do ambiente que são requeridos em cada papel?
8. Quais os principais desafios, mudanças que esta função deverá enfrentar nos próximos 2 anos?
9. Quais as qualidades você procura em uma pessoa para esta função?
10. Relate uma situação crítica, desafiadora vivida por um coordenador/orientador.

## ANEXO E- MATERIAL DE APOIO PARA FOCUS GROUP

---

### Roteiro

- **Importância/papel da orientação/coordenação;**
- **Uma situação vivenciada**
- **Competências Gerenciais**
- **Recursos de Competência- Conhecimento, habilidade e atitude**
- **Recursos do Ambiente**

### Competência – Conceito Ruas

- **Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão organizacional.**



### Conhecimento

- **Saber o quê, saber o por quê**
- **Tudo aquilo que te permite clarificar uma situação.**
- **Podem ser divididos em:**
  - **Do ambiente**
  - **Gerais e Teóricos/conceituais**
  - **Operacionais**

### Habilidade

- **Saber Fazer**
- **Capacidade para fazer**
  - **Experiência profissional associada**

### Atitude

- **Fazer**
- **Forma de Proceder**
- **Identidade e Determinação**
  - **Atributos Pessoais e Profissionais**



## **ANEXO F- ATRIBUIÇÕES DOS CORDENADORES DE COLEGIADO DE CURSO, DOS COORDENADORES E ORIENTADORES DE CURSO**

---

A atuação da Coordenação dos cursos é cada vez mais importante para a obtenção dos níveis de qualidade que almejamos. Nesse sentido, torna-se indispensável para o exercício de suas funções que o Coordenador e os Orientadores de Curso

- acompanhem a produção do conhecimento na área técnica afeta ao curso (estado da arte na área), bem como as tendências da atuação profissional, considerando as transformações da sociedade, as necessidades sociais delas decorrentes e as perspectivas do mercado de trabalho;
- conheçam a missão, os princípios, as diretrizes de ação e os objetivos institucionais;
- conheçam a estrutura e os fluxos organizacionais da UCS;
- estejam a par da legislação e das normas internas e externas afetas aos cursos de graduação (LDB, Diretrizes do MEC, indicadores e parâmetros de avaliação, Portarias Ministeriais, Pareceres e Resoluções do Conselho Nacional de Educação, Estatuto e Regimento Geral da UCS, Resoluções do CÉPE que disciplinam planos de execução curricular, estágios, aproveitamento de estudos, etc.);
- conheçam a proposta pedagógica em vigor do curso que coordenam/orientam;
- conheçam as diretrizes institucionais relativas ao processo de auto-avaliação dos cursos de graduação.

### **I - Atribuições do Coordenador de Colegiado de Curso**

Compete ao Coordenador do Colegiado:

- (a) COORDENAR O PROCESSO DE ELABORAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E REELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO, buscando a participação dos segmentos envolvidos no processo, tanto no âmbito interno, como externo;
- (b) ARTICULAR-SE COM OS DEPARTAMENTOS TENDO EM VISTA A ELABORAÇÃO DOS PROJETOS-DISCIPLINA (cimentas e programas de ensino), EM CONJUNTO COM OS PROFESSORES ESPECIALISTAS DAS DIFERENTES ÁREAS QUE COMPÕEM O CURRÍCULO DO CURSO;
- (c) PROPOR aos Departamentos responsáveis pela oferta de disciplinas no curso O DESENVOLVIMENTO DE LINHAS E/OU PROJETOS DE PESQUISA, BEM COMO O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E/OU PROGRAMAS DE EXTENSÃO, com vistas à qualificação do próprio curso;
- (d) PRESIDIR O COLEGIADO;
- (e) ELABORAR E PROPOR ANUALMENTE AO COLEGIADO PLANO DE AÇÃO, contendo previsão de atividades e cronograma de execução e, após aprovado, divulgá-lo junto aos docentes do curso;
- (f) PARTICIPAR DAS REUNIÕES DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO.

### **II - Atribuições dos Coordenadores e Orientadores de Curso**

Além de integrar o Colegiado de Curso, compete ao Coordenador e ao Orientador:

- I. AVALIAR, JUNTAMENTE COM OS PROFESSORES/ESPECIALISTAS DAS DIFERENTES ÁREAS QUE COMPÕEM O CURRÍCULO DO CURSO, OS PROJETOS-DISCIPLINA, analisando, à luz do Projeto Pedagógico do Curso, sua atualidade e pertinência:

2. **AVALIAR**, em relação ao Projeto Pedagógico do curso, à natureza e às características das atividades de ensino-aprendizagem previstas, a **PERTINÊNCIA, ADEQUAÇÃO E SUFICIÊNCIA DOS LABORATÓRIOS E EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA O CURSO**, bem como **gestionar** junto ao Chefe de Departamento responsável, ou, no caso dos Núcleos, junto ao Diretor, providências cabíveis para a implementação das melhorias necessárias;
3. **AVALIAR A ADEQUAÇÃO E SUFICIÊNCIA DO APOIO TÉCNICO ÀS ATIVIDADES LABORATORIAIS**, propondo ao Chefe de Departamento responsável a efetivação das providências cabíveis para o atendimento às necessidades do curso (número de técnicos, carga-horária, etc.);
4. **AVALIAR**, em relação ao Projeto Pedagógico do curso, à natureza e às características das atividades de ensino aprendizagem previstas, a **PERTINÊNCIA, ADEQUAÇÃO E SUFICIÊNCIA DA INFRA-ESTRUTURA FÍSICA (SALAS DE AULA, SALAS DE ATENDIMENTO, ETC.) DISPONIBILIZADA PARA O CURSO**, bem como **gestionar** junto ao Diretor do Centro, Campus ou Núcleo providências cabíveis para implementação das melhorias necessárias;
5. **ANALISAR REGULARMENTE E EM CONJUNTO COM OS PROFESSORES/ESPECIALISTAS DAS DIFERENTES ÁREAS QUE COMPÕEM O CURRÍCULO DO CURSO, A BIBLIOGRAFIA CONSTANTE DOS PROGRAMAS DE ENSINO; VERIFICAR O ACERVO DISPONÍVEL DA BIBLIOTECA (títulos, número de exemplares, atualização de edições, etc.) E GERENCIAR JUNTO AOS CHEFES DE DEPARTAMENTO E, NO CASO DOS NÚCLEOS, JUNTO AOS DIRETORES, A EFETIVAÇÃO DAS AQUISIÇÕES NECESSÁRIAS.**
6. **REUNIR-SE COM OS PROFESSORES QUE ATUAM NO CURSO E À LUZ DO PROJETO PEDAGÓGICO DISCUTIR DIFICULDADES E FACILIDADES ENCONTRADAS NA ADMINISTRAÇÃO DOS PROJETOS-DISCIPLINA;**
7. **REUNIR-SE COM OS PROFESSORES NOVOS COLOCANDO-OS A PAR DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO E DO(S) PROJETO(S)- DISCIPLINA CUJO DESENVOLVIMENTO ESTARÁ(ÃO) SOB SUA RESPONSABILIDADE;**
8. **MANTER INTERLOCUÇÃO COM OS CHEFES DE DEPARTAMENTO COM VISTAS À DESIGNAÇÃO DE DOCENTES PARA ATUAREM NO CURSO (à luz do perfil de docente do Curso) ou ÀS SUBSTITUIÇÕES QUE EVENTUALMENTE SE MOSTRAREM NECESSÁRIAS, tendo em vista a qualificação científica e pedagógica destes, bem como a respectiva titulação;**
9. **PROPOR AOS CHEFES DE DEPARTAMENTO A IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS/PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO CIENTÍFICA E/OU PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES ATUANTES NO CURSO, QUANDO ESTA SE MOSTRAR NECESSÁRIA;**
10. **ARTICULAR-SE COM A DIREÇÃO DAS UNIDADES E COM A PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO COM VISTAS A INCREMENTAR A ATIVIDADE DE MONITORIA;**
11. **ARTICULAR-SE COM OS DEPARTAMENTOS E COM A PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, COM VISTAS A FOMENTAR, JUNTO AOS DOCENTES DO CURSO, O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA;**
12. **FOMENTAR JUNTO AOS PROFESSORES O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE EXTENSÃO VINCULADAS ÀS DISCIPLINAS DO CURSO;**
13. **PROPOR, EM ARTICULAÇÃO COM OS DEPARTAMENTOS, A DEPARTAMENTALIZAÇÃO DAS DISCIPLINAS;**
14. **ARTICULAR-SE COM OS DEPARTAMENTOS COM VISTAS À ELABORAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO DAS DISCIPLINAS E DOS RESPECTIVO HORÁRIOS DE OFERTA;**
15. **ACOMPANHAR A INSERÇÃO DO EGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO;**
16. **ARTICULAR-SE COM DIFERENTES SETORES DE INSERÇÃO DOS PROFISSIONAIS FORMADOS PELO CURSO, BUSCANDO DESENVOLVER PROJETOS CONJUNTOS, INCLUINDO OS DE ABSORÇÃO DE ESTAGIÁRIOS;**
17. **COORDENAR O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO CURSO, ARTICULANDO-SE COM A COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO, tendo em vista a aplicação de critérios e mecanismos consonantes com as diretrizes institucionais;**
18. **CUMPRIR E FAZER CUMPRIR, NO SEU ÂMBITO DE ATUAÇÃO, AS DELIBERAÇÕES DO COLEGIADO DE CURSO;**
19. **ORIENTAR OS ALUNOS NA ELABORAÇÃO E INTEGRALIZAÇÃO DE SEUS PLANOS DE ESTUDO;**

20. EXAMINAR SOLICITAÇÕES DE MATRÍCULA, TRANSFERÊNCIAS, REOPÇÃO E APROVEITAMENTO, E DELIBERAR À LUZ DAS NORMAS VIGENTES;
21. RESPONSABILIZAR-SE PELO EXAME DE COMPATIBILIZAÇÃO CURRICULAR E DE APROVEITAMENTO DE DISCIPLINAS CURSADAS PELOS ALUNOS QUE REALIZAM ESTUDOS EM INSTITUIÇÕES NO EXTERIOR;
22. INTEGRAR ALUNOS E PROFESSORES AO CURSO E À INSTITUIÇÃO;
23. ORIENTAR OS ALUNOS SOBRE O EXERCÍCIO DA(S) PROFISSÃO(ÕES) AFETA(S) AO CURSO;
24. MANTER CANAIS DE COMUNICAÇÃO (MURAIS, BOLETINS, CORRESPONDÊNCIA, CONTATO PESSOAL, ETC.) PARA INFORMAÇÃO AOS ALUNOS SOBRE ASSUNTOS AFETOS AO CURSO;
25. AVALIAR DIFICULDADES E FACILIDADES ADVINDAS DA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS INSTITUCIONAIS INSTALADOS (acadêmicos e administrativos) DE GESTÃO DO CURSO, tendo em vista a proposição de melhorias junto às instâncias pertinentes (Direções de Unidades, Pró-Reitorias);
26. REUNIR-SE COM OS REPRESENTANTES DE TURMAS E COM OS DA's para colher sugestões sobre o desenvolvimento do curso, promover eventos, transmitir informações, etc.

Em síntese, as atividades de coordenação/orientação dos cursos devem estar centradas nos seguintes pontos:

- elaboração, avaliação e reelaboração do projeto pedagógico do curso;
- avaliação e atualização do acervo bibliográfico afeto ao curso;
- avaliação, atualização e ampliação da infra-estrutura do curso;
- constituição do corpo docente do curso, tendo como critérios principais a qualificação científica e pedagógica e a titulação;
- auto-avaliação do curso;
- atendimento e orientação aos alunos. L

### III - São atribuições do Colegiado de Curso:

- (a) elaborar, avaliar, revisar e reelaborar o projeto pedagógico do curso (neste incluídos os planos de execução curricular);
- (b) definir e propor aos Departamentos competentes o perfil de docentes de interesse para o curso, no que diz respeito à qualificação científica e pedagógica;
- (c) apreciar propostas e recomendações dos Departamentos sobre matéria de interesse do curso;
- (d) aprovar, no âmbito de sua competência, recomendações e normas pertinentes ao curso, observadas as normas gerais da Instituição.