



***Artigo Aprovado no IV Congresso Internacional de Educação da UNIBAVE: Cultura e Sustentabilidade- “Do local ao Universal”
15, 16, 17 Outubro de 2009***



***Artigo Aprovado IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul - Expansão da Educação Superior: Experiências e Perspectivas.
25, 26 e 27 de Novembro de 2009.***

A IDENTIFICAÇÃO DAS CORE COMPETENCES DA FACIERC COM BASE NA PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES

Thiago Henrique Almino Francisco

Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC – Criciúma – Brasil
– thiagofrancisco@fasc.com.br

Nilo Otani

Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC – Santa Catarina –
ni_otani@yahoo.com.br

Ricardo Luiz Angelotti

Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC – Criciúma – Brasil
– ricardo@fasc.com.br

Esperidião Amin Helou Filho

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Santa Catarina –
e.amim@uol.com.br

Pedro Antônio de Melo

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Santa Catarina –
pedro@inpeau.ufsc.br

Resumo

Este trabalho preleciona contextualizar os principais conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à gestão institucional da FACIERC com base na percepção de seus gestores, contribuindo para o delineamento de práticas voltadas a Gestão da Instituição, construindo uma identidade que atenda suas necessidades estratégicas e de posicionamento de mercado. A digressão teórica elenca aspectos relacionados ao ensino superior e seus dados qualitativos e quantitativos, além dos conceitos que se voltam as competências e seu delineamento no processo de gestão. Para tanto, será desenvolvida uma pesquisa acadêmica, aplicada, exploratório - descritiva, quantitativa, qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos pode ser classificada como uma pesquisa de levantamento, com amostra intencional de quinze gestores da FACIERC. Para a coleta de dados serão consideradas as bases voltadas à entrevista semi-estruturada. Os resultados permitem concluir, entre outros aspectos, que a identificação das competências essenciais dos gestores da FACIERC determina as *Core Competences* da Instituição que orientam suas ações de mercado e tem influência na construção de métodos e técnicas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores da Instituição.

Palavras-chaves: Competência. Ensino Superior. FACIERC.

Abstract

This work lecture contextualise the main knowledge, skills and attitudes inherent in the institutional management of FACIERC based on the perception of their managers, contributing to the design of management practices aimed at the institution, building an identity that meets your needs and strategic market positioning . The tour lists theoretical aspects related to higher education and its qualitative and quantitative data, in addition to the concepts that turn his design skills and the management process. It is developed an academic research, applied, exploratory - descriptive, quantitative, qualitative and on

the technical procedures can be classified as a research survey of a sample of fifteen managers intentionally FACIERC. For data collection will be considered the foundation dedicated to the semi-structured interview. The results can be concluded, among other things, that the identification of core competencies of managers down FACIERC Core competence of the underlying stock market and its impacts on construction methods and techniques for developing the skills of employees of the institution.

Keywords: Competence. Higher Education. FACIERC.

1 INTRODUÇÃO

Competência é a palavra-chave para a construção de diferenciais competitivos que agregam valor ao desenvolvimento cognitivo, operacional e estratégico de qualquer empresa.

Neste vértice, sua definição se volta para um misto de conhecimento, habilidades e atitudes que determinam ações voltadas aos resultados organizacionais em qualquer âmbito. Especificamente em relação ao meio científico, tendo por certo de que suas peculiaridades científicas corroboram a relevância as pesquisas desenvolvidas sobre o tema.

Mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes, perenes ao desenvolvimento de qualquer organização, permite um delineamento correto de seus objetivos estratégicos, além de contribuir para a participação efetiva das pessoas nos resultados obtidos. Por meio deste processo, a organização entende suas funções perante o mercado e capacita seus gestores à construção de um modelo de gestão baseado no desenvolvimento humano.

A partir de suas competências essenciais – *Core Competences*- a instituição pode desenvolver ações de melhoria daqueles que integram seu quadro de profissionais os quais são responsáveis pelas funções estratégicas que norteiam as ações táticas e operacionais da instituição. Neste sentido, tais ações contribuem para o correto posicionamento da entidade em decorrência de um mercado altamente competitivo onde as projeções não trazem perspectivas animadoras, principalmente às instituições privadas e credenciadas como faculdades isoladas. Desse modo, ao se desenvolver processos baseados nas competências essenciais das instituições, a consolidação da sua marca e promoção de diferenciais competitivos será um fator perceptível a toda comunidade acadêmica.

No bojo do desenvolvimento estrutural, ao falar de Práticas de Gestão por Competências aplicadas a uma instituição de ensino superior, criam-se alternativas gerenciais que permitam o cumprimento de sua missão e colimando seu desenvolvimento gerencial e estratégico por meio da atuação em função dos conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes às funções operacionais e que potencializem seu diferencial no mercado.

Na FACIERC, este estudo caracteriza a construção de um modelo de gestão pioneiro às funções delineadas à sua estrutura, aos programas oferecidos e a sua atuação perante as diretrizes dos órgãos reguladores. Sobretudo, por determinar ações exclusivas e jamais bosquejadas no âmbito da Instituição, em função de seus cursos e programas em nível de graduação superior oferecidos ao mercado em uma região conhecida pelo alto número de instituições com programas similares. E neste contexto, a identificação das *Core Competences* no âmbito das atividades da FACIERC, contribui para o desenvolvimento de práticas de posicionamento estratégico de acordo com seus objetivos, diferenciais competitivos e visão de futuro.

2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A Educação Superior no Brasil se tornou uma ferramenta amplamente disseminada e eficaz para o desenvolvimento dos princípios intelectuais e de formação profissional no país, sobretudo, em função de sua conotação de status, elevação de padrão moral, intelectual, acadêmico e, claro, profissional. Neste vértice, a Educação Superior vem caindo em

descrédito em detrimento da falta de alinhamento estratégico das instituições e da dificuldade de posicioná-las frente às necessidades do mercado.

Silva (2008) destaca o fato da ampla concorrência enfrentada pelas instituições em virtude dos novos entrantes, do ensino a distancia e das novas modalidades emergentes da educação. Neste sentido as Instituições de Ensino Superior (IES) se vem obrigadas a agregar valor em suas ações a partir das especificidades do mercado no qual estão inseridas. Contudo, em função desta necessidade, elas se deparam com gestores mal preparados e que não buscam a capacitação necessária para tal desenvolvimento.

Baseado nestes fatos Machado (2008) discute a eficácia do posicionamento mercadológico das IES privadas no Brasil. O autor destaca que, em virtude da alta oferta de programas de graduação, os gestores acadêmicos não preconizaram um alicerce que sustente o padrão de qualidade esperado pelo mercado. Sobretudo, em virtude da falta de uma métrica de desempenho e da subjetividade nos critérios para avaliar o posicionamento das instituições.

Ainda por Machado (2008, p. 19), atualmente se “propõe-se uma nova estruturação interna para que haja condições de medições mais precisas e individuais e para que possa haver gestão dirigida (focada)”. E isso, como forma de preconizar um melhor posicionamento e abrangência de seus programas de graduação, aos quais devem atingir seu público-alvo e gerar benefícios para o meio no quais estas se inserem.

Em função do fato, as diversas práticas de gestão desenvolvidas nas instituições privadas do País deveriam preconizar a busca pela eficiência nos processos e observar conceitos e aspectos voltados ao público-alvo e aos demais fatores inerentes à instituição, como na contribuição que segue.

A gestão eficiente de uma Instituição de Ensino Superior – IES é de grande complexidade. A criação de valor para alunos, professores, funcionários e sociedade está fundamentada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis (conhecimento, processos, sistemas e informação) e no planejamento e controle dos recursos financeiros que se traduzirão na prestação de serviços educacionais e na perenidade financeira do negócio. (SILVA 2008, p. 16).

Em função destes métodos de gestão, no Gráfico 1, Braga (2005) apresenta uma análise de cenário que identifica a necessidade da aplicação de modelos de gestão que assegurem a sobrevivência das instituições em um futuro próximo. E isso, em virtude das práticas desenvolvidas pelas IES privadas brasileiras em função do cenário econômico atual.

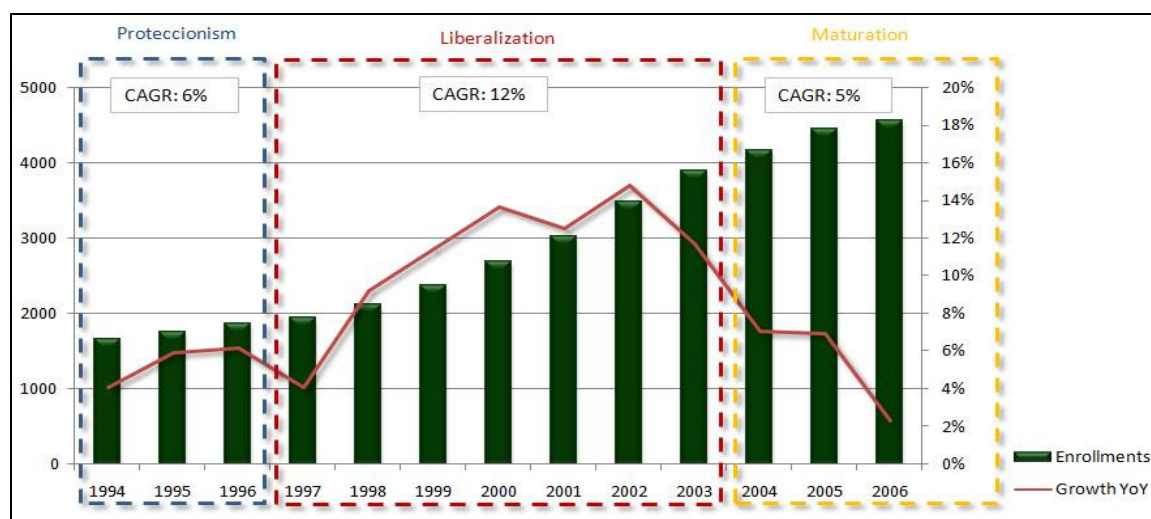


Gráfico 1: Análise da perspectiva para o ensino superior

Fonte: Braga *et al*, 2005

Neste caso, em consequência da falta de um modelo de gestão personalizado às IES brasileiras, Silva (2008) detecta, sobretudo nas IES privadas, o excesso na oferta de programas de graduação com o agravante do fim da demanda reprimida. Tudo isso em detrimento da falta de compreensão dos processos complexos que envolvem a realidade dinâmica do mercado educacional brasileiro, causando severos impactos às atribuições acadêmicas voltadas ao desenvolvimento de um ensino superior de qualidade.

Analisando as informações identifica-se que, atualmente, o mercado acadêmico brasileiro sofre com o declínio de suas atribuições, em virtude de um novo perfil da população e da falta de um estudo de mercado, específico ao ramo acadêmico ao final da década de 1990. Por este fato, Wagner (2008) identifica este novo perfil populacional como fator determinante para o posicionamento das instituições de ensino superior no Brasil, requerendo novos modelos de gestão e um apurado estudo de mercado para os tempos atuais.

2.1 O Panorama do Ensino Superior Brasileiro

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Seu objetivo é promover pesquisas e avaliações, nos níveis existentes, do Sistema Educacional Brasileiro. Especificamente no âmbito da educação superior, o qual fornece dados relevantes às instituições brasileiras e ao seu sistema de planejamento institucional. E conforme o INEP (2009) participaram do Censo da Educação Superior 2007 2.281 Instituições de Ensino Superior (IES).

É importante citar que estes dados são coletados durante o período que é aberto a todas instituições de ensino superior do País. Além deste fato, os dados que constituem o questionário do Censo da Educação Superior no Brasil, traduzem variáveis de insumo que fazem parte da atribuição de conceitos às instituições, sendo parte integrante do Índice Geral de Cursos.

O Censo da Educação Superior 2007 apresenta também dados relacionados à quantidade de instituições de ensino superior, por categoria e subcategoria administrativa. A Tabela 1 - Número de Instituições por Organização Acadêmica - demonstra a divisão das 2.281 IES por organização acadêmica, em: Universidades; Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades, Escolas e Institutos e Centros de Educação Tecnológica.

Tabela 1: Número de Instituições por Organização Acadêmica

Instituições de Ensino Superior (2007): 2.281 (100%)	Universidades: 183 (8,0%)
	Centros Universitários: 120 (5,3%)
	Faculdades Integradas: 126 (5,5%)
	Faculdades, Escolas e Institutos: 1.648 (72,2%)
	Centros de Educação Tecnológica: 208 (9,1%)

Fonte: INEP (2009).

Ainda com base na Tabela 1, destaca-se que a quantidade de universidades no Brasil (ano-base 2007) é de 183, independente de serem públicas ou privadas; e ainda, a maior quantidade, por organização acadêmica, fica com as Faculdades, Escolas e Institutos: 1.648, portanto, com 72,1% de participação no total. A Tabela 2 - Número de Instituições por Categoria e Subcategoria Administrativa – demonstra, ainda com o INEP (2009), que, por categoria administrativa, dentre as 2.281 instituições de ensino superior, 249 (10,9%) são públicas e 2.032 (89,1%) são privadas. Por subcategoria administrativa é entendida a subdivisão entre as Instituições Públicas em: Federais; Estaduais; Municipais, e entre as Instituições Privadas: Particulares; Comunitárias; Confessionais ou Filantrópicas.

Ao interpretar os dados, pela Tabela 2, percebe-se que a parcela maior, 89,1%, é constituída por instituições de ensino superior privadas, destas, 1.594 (78,4%) são

particulares. Salienta-se, contudo, que, dentre as 249 instituições públicas, não se identifica, ainda, quantas são universidades.

Neste vértice, corrobora-se o fato de se observar às peculiaridades das instituições ao se criarem modelos de gestão. Já que os diversos modelos organizacionais aplicados à Educação Superior requerem a observância da identidade da instituição, seus processos, cursos oferecidos e objetivos determinados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). E em função desta diferenciação torna-se imprescindível o desenvolvimento de práticas de gestão baseadas na identidade e na atuação de mercado da IES, principalmente as que atam no âmbito privado, que, conforme Rocha (2000) carecem de modelos próprios de gestão aplicados.

Tabela 2: Número de Instituições por Categoria e Subcategoria Administrativa

Instituições de Ensino Superior (2007): 2.281 (100%)	Públicas: 249 (10,9%)	Federais: 106 (42,5%)
		Estaduais: 82 (32,9%)
		Municipais: 61 (24,6%)
	Privadas: 2.032 (89,1%)	Particulares: 1.594 (78,4%)
		Comunitárias, Concessionais ou Filantrópicas: 438 (21,6%)

Fonte: INEP (2009).

Ainda de acordo com os dados do INEP (2009), uma terceira abordagem pode ser extraída, a subdivisão por organização acadêmica. A Tabela 3 - Número de Instituições Públicas e Privadas por Organização Acadêmica – faz esta análise. Existem, portanto, 96 universidades públicas no Brasil dentre as 249 instituições de ensino superior públicas. “Outras organizações acadêmicas” são concernentes aos Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades, Escolas e Institutos e Centros de Educação Tecnológica.

Por meio destas informações torna-se importante ressaltar que não se contemplam nestes números os projetos de construção e fundação de novas instituições, em desenvolvimento no ano da coleta dos dados. Desse modo, na tabela 3 pode-se observar os dados já descritos.

Tabela 3: Número de Instituições Públicas e Privadas por Organização Acadêmica

Instituições de Ensino Superior (2007): 2.281 (100%)	Públicas: 249 (10,9%)	Universidades: 96 (37,6%)
		Outras organizações acadêmicas: 153 (62,4%)
	Privadas: 2.032 (89,1%)	Universidades: 87 (4,2%)
		Outras organizações acadêmicas: 1.945 (95,8%)

Fonte: INEP (2009).

Com a análise das universidades públicas, a partir do fato de se levantar a quantidade delas existentes por unidade federativa, conforme demonstra a Tabela 4 - Número de Universidades Públicas por Unidade da Federação. Assim, sabe-se que existem 55 universidades federais no Brasil.

A partir da Tabela 4, verifica-se que as 55 universidades federais representam 57,2% das universidades públicas brasileiras. E ainda, considerando-se as Tabelas 2, 3 e 4, outros indicadores podem ser obtidos: as 55 universidades federais representam 22% das 249 instituições de ensino superior públicas; e 2,4% entre as 2.281 instituições de ensino superior pesquisadas pelo INEP.

O Censo da Educação Superior 2007 revela outros indicadores, como a quantidade de instituições de ensino superior por região brasileira. Desta maneira, a divisão por região nacional das 2.281 instituições de ensino superior é: região Norte: 140 (6,1%); região Centro-

Oeste: 249 (10,9%); região Sul: 375 (16,4%); região Nordeste: 422 (18,5%) e região Sudeste: 1.095 (48,1).

Tabela 4: Número de Universidades Públicas por Unidade da Federação

Universidades Públicas (2007): 96 (100%)	Federais: 55 (57,2%)
	Estaduais: 36 (36,6%)
	Municipais: 6 (6,2%)

Fonte: INEP (2009).

Demais indicadores do Censo da Educação Superior 2007, coletados pelo INEP (2009), podem ser citados: 67,5% das 2.281 instituições possuem até 1.000 alunos; existem 23.488 cursos de graduação presencial; 5.250.147 matrículas efetivadas na graduação presencial; e o curso com a maior quantidade de alunos matriculados na graduação presencial é da Administração, com 680.687 (12,9% do total de matrículas); e a modalidade de ensino “educação a distância” teve 369.766 alunos matriculados.

Percebe-se que no âmbito privado, em função do número de matrículas, a concorrência entre as instituições é acirrada em todos os âmbitos de atuação de seus programas de graduação. O que pode fornecer indicadores para uma gestão eficaz em função dos objetivos da instituição e de sua mantenedora a partir dos aspectos estruturais, pedagógicos, metodológicos e operacionais apresentados pela instituição.

Dentre as 4.880.331 matrículas efetivadas na graduação presencial, o Censo aponta que 53,6% (2.510.396) foram das Universidades; as Faculdades Integradas obtiveram 30,8% (1.438.341) e os Centros Universitários realizaram (15,6%), 727.909 matrículas.

A Tabela 5 - Quantidade de Matrículas por Categoria e Subcategoria Administrativa – confirma os dados do INEP (2009) já que das 4.880.331 matrículas na graduação presencial de 2007, 615.542 foram efetivadas pelas instituições públicas federais.

Tabela 5: Quantidade de Matrículas por Categoria e Subcategoria Administrativa

Matrículas na Graduação Presencial (2007): 4.880.331 (100%)	Pública: 1.209.304 (24,8%)	Federal: 615.542 (50,9%)
		Estadual: 482.814 (39,9%)
		Municipal: 142.612 (9,2%)
	Privada: 3.639.413 (74,6%)	Particular: 1.924.166 (55,5%)
		Comunitárias, Confessionais ou Filantrópicas: 1.543.176 (44,5%)

Fonte: INEP (2009).

No bojo deste desenvolvimento, as instituições de ensino superior privadas, em 2007, representam 89,1% do total das instituições de ensino superior, respondem por 74,6% das matrículas brasileiras, ou seja, tais instituições preconizam modelos de gestão que potencialize suas ações de mercado.

No contexto das faculdades isoladas, da qual a FACIERC faz parte, percebe-se um dado ainda mais importante, visto que a Instituição conta com o curso de graduação em Administração que, em 2007, obteve o maior número de matrículas no país. Destarte, este trabalho tem a função de contribuir para desenvolver um modelo de gestão apto a posicionar a FACIERC no mercado, sob a égide de suas competências e diferenciando-a das demais instituições inseridas em seu ambiente de mercado, independente de sua organização administrativa, acadêmica e quanto à formação.

3 COMPETÊNCIA

Ser eficiente requer atividades que se apoiem em habilidades fundamentais. Conforme apresenta Katz e Kahn (1987) tais características tornam-se essenciais para o desenvolvimento

das funções do Administrador, já que as habilidades preconizadas para as funções deste profissional envolvem métodos, procedimentos e técnicas que se permeiam pela personalidade do indivíduo.

Ainda pelos autores, as habilidades técnicas consideram as capacidades de compreensão e proficiência em atividades que envolvem métodos e procedimentos. Desse modo, no âmbito das características pessoais, as habilidades para relações que concernem ao trabalho recebem o nome de habilidades humanas. E por fim as habilidades de se considerar a empresa como um todo que tem o nome de habilidades conceituais.

As referências em relação a competências dão conta do desenvolvimento de conhecimentos em relação ao objeto de estudo. E isso permite a construção de habilidades técnicas, necessárias à realização de tarefas específicas e que determinam atitudes que posicionam a eficácia de todo o processo.

No contexto da construção do conceito de Competência, o pedagogo suíço Henri Pestalozzi (1746-1827), idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico de todas as capacidades (inteligências) humanas, que se revelam nas atividades da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand* e *heart*), na vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo. Sob a égide destas informações destacam-se os princípios norteadores da definição de competência, que se permeiam nos dias atuais em virtude de novos estudos em relação a sua definição.

Já Perrenoud (1999), que desenvolveu suas pesquisas no vértice da educação, recorre à determinação de esquemas para conceituar competência. Isto, em função deste método possibilitar a mobilização de informações e regras para o enfrentamento de operações e situações que exigem modelos mentais de alto nível. Porém, em virtude de transcender conhecimentos, esta perspectiva pode espalhar austeridade em sua gestão, em detrimento de seu caráter contingencial.

Ainda no âmbito da educação, Silva (2008) refere-se a competências trazendo à luz a idéia de habilidades, capacidades e personalidade que vão afetar de forma direta com o respectivo desempenho no trabalho.

Já para as organizações, Mclagan (2000) apresenta a definição de competência no âmbito dos conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam com características intrínsecas dos indivíduos que geram resultados às organizações. E corroborando as palavras do autor, Prahalad e Hamel (1990) preconizavam organizações solicitas por um conjunto de ações essenciais e que pudessem permitir um diferencial competitivo por meio do desenvolvimento humano. Desse modo, pelo que se chama de “comportamentos observáveis” as competências permitem uma relação direta entre o desenvolvimento organizacional e humano.

Tratadas por Cripe e Mansfield (2003) como “comportamentos observáveis”, de fato as competências são adquiridas por meio da aquisição de conhecimento. Ao praticá-los, as operações ajustam-se às estruturas cognitivas do indivíduo. Desse modo, por meio de formas específicas de trabalho há a contribuição para o desenvolvimento organizacional por meio da aplicabilidade deste novo conhecimento.

Por meio do que se preconiza, ao falar de competências, fica entendido que seu conceito prevê o envolvimento do indivíduo, que se encontra inserido em uma equipe de trabalho, em suas atividades práticas. Onde este demonstra aptidão para oferecer resultados sob a égide de comportamentos que podem ser observados e perceptíveis. Isso gera resultados que não são oriundos das ordens, mas também de sua capacidade de reflexão e ação em virtude do que lhe foi apresentado.

3.1 Competências Organizacionais

Conforme Prahalad (1999) as mudanças significativas que determinam o posicionamento das competências nas organizações permitem aperfeiçoar o posicionamento estratégico alinhando estratégias de seleção de pessoas e desenvolvimento de um método de atuação no mercado, consolidando métricas organizacionais com base nas competências.

Por Prahalad e Ramaswamy (2000), atualmente as organizações passam a ser vistas como um pólo de competências e que ganham espaços em suas múltiplas carteiras de negócios. Desse modo, por meio das características da organização, esta visão provoca um realinhamento em suas ações. E assim, consideram os aspectos diretamente ligados a sua cultura e que direcionam as ações organizacionais em virtude dos resultados esperados.

Considerando estes resultados, de acordo com os tipos de competência, as competências organizacionais aparecem como as pioneiras no processo de posicionamento estratégico da organização. Elas se diferenciam das demais em função de sua relevância no processo estratégico da empresa, já que vão nortear o posicionamento das práticas organizacionais frente ao mercado. Embora pareçam subjetivas, são elas que vão direcionar todas as ações estratégicas da organização.

Por meio da análise do *GAP* que há entre cada um destes aspectos, as organizações conseguem determinar o caminho de seu desenvolvimento. Desse modo, pelo envolvimento das pessoas, os processos de seleção, alocação, manutenção, treinamento, desenvolvimento e desligamento do material humano responsável por seus processos, tornam-se fundamentais na construção de modelos baseados em competência. Fazendo com que os princípios que determinam o posicionamento e desenvolvimento humano estejam alinhados aos valores relacionados e as competências requeridas pela organização.

E para desenvolver tais métricas organizacionais baseados em competências, as organizações devem observar aspectos descritos no quadro 1.

Classificação das Competências Organizacionais	
<i>Core Competence</i> ou competências essenciais	Competências de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística.
Competências de gestão	Competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas; competência de gestão da qualidade
Competências gerenciais	Capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões produtivas de trabalho, saber administrar, convergir ações para resultados comuns
Competências requeridas pelos cargos	Competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplos: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção), saber classificar documentos contábeis (auxiliar de tesouraria).

Quadro 1: Classificação das Competências Organizacionais
Fonte: Prahalad e Hamel (1990)

Prahalad e Hamel (1990) tratam o conceito de competências organizacionais como a promulgação de atribuições que tornam os processos da organização efetivos. Desse modo,

promovendo a consecução de seus objetivos estratégicos por meio da conferência de vantagem competitiva às organizações. E assim, posicionando a organização como agente transformadora do ambiente em virtude de suas ações e formas de se encarar o mercado no âmbito estratégico e comportamental.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Prestes (2002) a metodologia proporciona a escolha dos processos de investigação da realidade e a definição dos procedimentos utilizados para alcançar os objetivos do estudo. Contribuindo para a identificação dos métodos adequados para coleta, formatação, análise, apresentação e arquivamento de dados, que orientem o desenvolvimento do trabalho.

Método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes. (RICHARDSON, 1999; p, 70)

E sob a égide dos conceitos, este se apresenta como uma pesquisa acadêmica, aplicada, exploratório - descritiva, quantitativa, qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos pode ser classificada como uma pesquisa de levantamento.

Souza, Fialho e Otani (2007) classificam a pesquisa acadêmica como um estudo de caráter pedagógico que busca na identificação do intelecto e é realizada no âmbito de uma instituição de ensino superior.

Exploratória, por meio do que define Gil (1999) em função dos estudos já desenvolvidos, porém sem o registro de tal fato no âmbito da FACIERC.

Já a quantitativa, conforme Souza, Fialho e Otani (2007), consideram todos os dados que podem ser apresentados por meio de demonstrações numéricas, ou seja, traduzir em números todas as análises por meio de recursos estatísticos.

No bojo da pesquisa qualitativa, de acordo com Castro (1978), estes podem descrever a complexidade de um problema, analisando a interação das variáveis e a compreensão do processo dinâmico dos grupos sociais. Ainda a partir da contribuição do Autor, a entrevista semi-estruturada permite uma amplitude considerável ao tema discutido, fomentando novas formas de se analisar o problema, a partir de um roteiro pré-estabelecido.

Por fim, em função dos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como sendo de levantamento. Esta, conforme Souza, Fialho e Otani (2007), consiste na interrogação das pessoas cujo comportamento torna-se o objeto de estudo recorrendo a um determinado grupo de pessoas em virtude de seus comportamentos.

O universo deste estudo são os diretores, coordenadores e gestores responsáveis pelas ações estratégicas da FACIERC. Em função do tamanho da amostra, foram realizadas entrevistas com todos os membros da população, bem como a aplicação de questionários que identificaram as *core competences* da Instituição. Permitindo a coleta de dados específicos que contribuam para a conclusão e a consecução dos objetivos deste trabalho.

Mattar (1999) conceitua os tipos de amostra que podem ser considerados fundamentais: a amostragem probabilista e a não probabilística. Respectivamente, uma trata daquela na onde os elementos da população tem chance conhecida e diferente de zero para ser selecionado e a outra depende do julgamento do pesquisador na seleção dos elementos da população. Desse modo, em função do caráter específico de análise dos gestores da FACIERC, optou-se pela amostra não probabilística.

No âmbito deste trabalho o universo da pesquisa pode ser identificado no quadro 2.

Elemento de pesquisa:	Gestores, Diretores e Coordenadores. Responsáveis pelas ações estratégicas da FACIERC – Criciúma/SC
Unidade amostral:	Gestores, Diretores e Coordenadores. Responsáveis pelas ações estratégicas da FACIERC – Criciúma/SC
Abrangência:	FACIERC – Criciúma/SC
Período de tempo:	de 22 abr 2009 até 05 mai 2009.

Quadro 2: Definição do universo de pesquisa

Fonte: Primária (2009).

Composta pelos responsáveis pelo alto escalão da Instituição, o universo da pesquisa é constituído pelos responsáveis por atividades de análise e monitoramento de equipes em função de suas atribuições departamentais.

5 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E RESULTADOS DA PESQUISA.

Criada no ano de 2000, a Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC possuem as bases de seu Modelo Institucional centradas na qualidade e na organização acadêmica, preconizando a geração e disseminação do conhecimento pela atuação de núcleos de projetos dinâmicos e na formação de recursos humanos com base na competência e no comprometimento institucional. No contexto regional e em virtude de seus programas de graduação – nível superior - de acordo com o Índice Geral de Cursos - IGC 2008, foi considerada a segunda melhor instituição de ensino superior privada do Estado de Santa Catarina.

Neste vértice, a Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC contempla e apresenta à região, aspectos diferenciados, como:

Considerada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE 2006 a melhor instituição do sul do Estado de Santa Catarina, tendo obtido o conceito 4 (quatro) na Avaliação de Desempenho dos Estudantes do curso de Administração;

- Possui 4 (quatro) cursos de Pós-Graduação Lato Sensu: Gestão de Pessoas e Competências Organizacionais; Marketing e Comunicação Publicitária; Gestão Empresarial; Finanças e Controladoria;
- Curso de Graduação em Administração de Empresas, reconhecido pela Portaria Nº 4.568, de 28 de Dezembro de 2005, tendo obtido o conceito 4 (quatro) no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes na edição de 2006, tornando-se um dos mais conceituados programas de Graduação Superior do Estado de Santa Catarina;
- Curso de Graduação em Sistemas de Informação, autorizado pela Portaria 914, de 13 de Novembro de 2006. Desde o início do curso, em 2007/1, tem sido referenciado em âmbito regional e estadual proporcionando à instituição o contato com ferramentas tecnológicas tornando-se um diferencial competitivo para a Instituição.
- Terceira instituição brasileira a implantar a Lousa Digital como parte integrante de seu projeto pedagógico, utilizando-a como instrumento de ensino e aprendizagem;
- Desenvolve diversos projetos relevantes na área da tecnologia, entre eles, o Projeto Pocket PC em 2006, e “Um notebook por aluno” em 2007, utilizando-os também como instrumentos de aprendizagem.

Confirmando suas expectativas de expansão, a Instituição posiciona-se estrategicamente no âmbito estadual e regional, consolidando seus princípios táticos e operacionais. Destarte, consolida-se como referencial no desenvolvimento da educação superior no sul do Estado de Santa Catarina.

Obedecendo a estes pressupostos, ao analisar a demanda regional percebe-se, por meio de expectativas acadêmicas, o potencial empreendedor, tecnológico e atuarial da região, demandando a necessidade de atender as necessidades da comunidade do entorno. Colimando, seus cursos de graduação pretendem formar profissionais aptos em demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar das atividades administrativas, tecnológicas e, futuramente, atuariais; tecnicamente capacitados em elaborar pareceres e relatórios de desempenho empresarial; e ainda, incentivar o desenvolvimento de equipes multidisciplinares para atividades relacionadas às práticas inerentes à função tecnológica, administrativa e contábil

5.1 Competências essenciais da FACIERC

Discutidas por Prahalad e Hammel (1990) as Competências Essenciais, ou *Core competences*, se contemplam no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se voltam aos nortes estratégicos da organização. A partir delas, há a possibilidade de delinear ações que possam atender as expectativas das empresas em função dos resultados esperados. E isso se dá pela ação dos colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento de cada função.

É importante notar, a partir dos dados ofertados pelos entrevistados, que as respostas confirmam as perspectivas trabalhadas pelos autores. Pelo fato, identifica-se que sob a ótica dos Gestores entrevistados, as principais formas de reconhecimento de desempenhos competentes estão relacionados a observância e análise dos resultados alcançados.

O processo de comunicação e influência, com base nas contribuições de Francisco, Schenkel e Pinheiro (2009), consiste em comunicar de modo eficiente os objetivos e prerrogativas acadêmicas que se dirigem ao contexto de desenvolvimento da Instituição.

Competências essenciais: Na relação com a comunidade acadêmica		
Competência	Indicações	%
Oferecer Suporte Emocional	11	73,33%
Estabelecer o foco	10	66,67%
Competências essenciais: No processo de comunicação e influencia perante a comunidade acadêmica		
Competência	Indicações	%
Atenção à comunicação	15	100%
Comunicação oral	9	60%
Competências essenciais: Na relação com a comunidade acadêmica		
Competência	Indicações	%
Oferecer Suporte Emocional	11	73,33%
Estabelecer o foco	10	66,67%
Competências essenciais: Na prevenção e resolução de problemas		
Competência	Indicações	%
Pensamento estratégico	11	73,33%
Antecipação	14	93,33%
Competências essenciais: No processo de autogestão		
Competência	Indicações	%
Eficácia	14	93,33%
Orientação para o resultado	10	66,67%

Quadro 3 Competências essenciais da FACIERC

Fonte: Primária

Sob esta ótica, Silva (2008), Brasil (2004) e Machado (2008) fazem menção das competências no âmbito da educação superior, considerando as competências essenciais no âmbito das instituições como diferencial, para o desenvolvimento das ações em tais mercados, e o alcance dos resultados a partir das seguintes premissas: relação com a Comunidade

Acadêmica; comunicação e influência perante a Comunidade Acadêmica; Lidar com os negócios e resolver problemas no âmbito da Instituição; Lidar com os negócios e atingir os objetivos propostos pela FACIERC e autogestão dos colaboradores.

Por fundamento a Comunidade Acadêmica exerce grande influência nos processos voltados ao ensino superior, já que são os principais agentes transformadores do ambiente da educação superior no Brasil. Desse modo, o processo de Avaliação Institucional corrobora práticas que se volta ao auxílio à gestão das instituições, já que proporciona o auto-conhecimento interno, estrutural e técnico relacionado aos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos.

Com base nas contribuições de Braga (2005), voltada à solução e resolução de problemas, a Avaliação Institucional deve permitir o desenvolvimento dos processos da instituição. Neste caso, conforme contribuição de Helene (*apud* MALNIC E STEINER, 2006; p.320) percebe-se que “a grande utilidade de um sistema de avaliação é permitir o estabelecimento de políticas que venham a corrigir os problemas detectados”. E para isso, desenvolver competências nesta linha de ação torna-se fundamental.

Marcelino (2004) determina que a atuação em função de resultados se baseia em instrumentos de planejamento que identifiquem as principais estratégias da instituição. Desse modo, a partir dos instrumentos escolhidos e métodos desenvolvidos em função da estratégia, a instituição pode mensurar seu desempenho a partir de subsídios fornecidos pelos resultados e que são determinantes para o posicionamento dos atributos fundamentais da instituição.

Baseado nos pressupostos citados, utilizando os métodos do questionário e da entrevista consolidados pelas contribuições de Carbone *et al* (2008), o quadro 3 apresenta os dados ofertados pelos gestores da Instituição, que consideraram as duas principais competências aplicadas a cada processo mediante os princípios metodológicos aplicados à pesquisa.

No âmbito das instituições de educação superior, Silva (2008) considera estes atributos fundamentais para a constante melhoria dos processos acadêmicos. Desse modo, o fato é identificado a partir da perspectiva voltada aos processos internos da instituição e que se relaciona de maneira fidúcia com o desenvolvimento do colaborador.

Por meio deste fato, o processo de mapeamento das *Core Competences* da Instituição permitem identificar que os Gestores da FACIERC entendem a relevância deste conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os mesmos apresentam à Instituição, porém estes devem ser alinhados às competências identificadas pela pesquisa e, obviamente, as estratégias da Instituição.

Na percepção de todos os entrevistados, considerados Gestores da Instituição, as principais competências apresentadas por eles se relacionam com “experiências profissionais, capacidade de comunicação e liderança, agilidade em resolver questões urgentes”, o que mostra o caráter genérico em suas definições que se refletem nas ações desenvolvidas.

6 CONCLUSÃO

As instituições de ensino superior tornam-se necessárias ao entorno em função de suas estratégias voltadas à construção do conhecimento e a preparação de insumos intelectuais voltados ao desenvolvimento da sociedade. Seja qual for seu principal atributo, este sempre estará relacionado aos desafios apresentados pelo mercado e as prerrogativas da capacitação e qualificação de mão-de-obra a partir do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Tais conceitos se permeiam por toda a instituição e concernem aos seus objetivos estratégicos, os quais constroem parâmetros norteadores para seu desenvolvimento.

A gestão por competências permite a Instituição construir modelos gerenciais contemporâneos apresentam indicativos de desenvolvimento voltados à construção de princípios baseados em conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais tornam-se

fundamentais para o direcionamento estratégico em qualquer segmento. Desse modo, a partir de métodos e técnicas eficazes de mapeamento e desenvolvimento das competências, os benefícios instituídos a partir de tais métodos podem ser perceptíveis.

Por meio do pressuposto, baseado na importância da construção do conhecimento no âmbito acadêmico, práticas internas para o desenvolvimento de competências podem ser desenvolvidas na FACIERC, sob a égide das competências organizacionais identificadas.

Neste contexto pode-se concluir que na percepção dos Gestores da FACIERC, as competências essenciais da Instituição devem direcionar suas atividades a partir da relação com a comunidade acadêmica, no processo de comunicação e influência com a comunidade acadêmica, na identificação e resolução de problemas, na consecução dos resultados esperados pela Instituição e no processo de autogestão.

Por meio desta análise, na relação com a Comunidade Acadêmica destacam-se as competências “Oferecer suporte emocional”, “Estabelecer o foco”, “Incentivar o trabalho em equipe” e “Gerenciar mudanças” como sendo as essenciais ao processo de relação com acadêmicos, professores, membros da sociedade e colaboradores da Instituição. Já em relação ao processo de comunicação com a Comunidade Acadêmica, destacam-se como essenciais as competências “Atenção à comunicação”, “Orientação para o cliente”, “Construir relacionamentos de colaboração” e “Comunicação oral”.

Ao falar de resolução de problemas conclui-se, por meio da contribuição dos gestores da FACIERC, que as competências essenciais a este processo são: “Pensamento estratégico”, “Antecipação”, “Coleta de informações para diagnóstico” e “Conhecimento técnico”. Já na consecução dos resultados esperados a “Eficácia”, a “Iniciativa” a “Orientação para o resultado” e a “Determinação” são as competências essenciais que se destacam.

Por fim, no processo de Autogestão, “Autoconfiança”, “Credibilidade pessoal”, “Flexibilidade” e “Gestão do stress” são as competências que se destacam como essenciais.

E assim, a partir dos dados coletados, compilados e analisados, entende-se que foi alcançado o objetivo geral deste trabalho, bem como os específicos descritos em seu escopo. As ações propostas, como sugestões a novos trabalhos e ações voltadas ao tema, dão conta de pesquisas e estudos relacionados à construção de treinamentos baseados nas competências essenciais descritas para cada função, voltadas às relações com as atribuições preconizadas pelos órgãos reguladores da Educação Superior.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Et al. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 – 2010**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL, Inep. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 3 ed. Brasília, 2004.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; DINIZ LEITE, J. B.; VILHENA, Rosa Maria P.; **Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2ª Ed. São Paulo: FGV, 2008.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S.; **Profissionais Disputados**. As 31 Competências que agrega valor nas empresas. 1.ed. Rio de Janeiro:Campus, 2003.

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

FRANCISCO, T. H. A.; SCHENKEL, A.P.de O.; PINHEIRO, J. R. **A Identificação das Competências Essenciais da FACIERC com base na percepção de seus gestores.** 2009. P.173. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, FACIERC, Criciúma.

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

INEP/MEC. **Censo da Educação Superior 2008.** Brasília: Ministério da Educação, 2009.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training & development*, p.40- 47, May, 2000.

MACHADO, L. E.. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas.** 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MARCELINO, G. F.(Org.); **Gestão Estratégica de Universidade.** 1 ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

PRAHALAD, C.K.; **Reexame de Competências.** Revista HSM Management. São Paulo: Nov. Dez.1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990) *The core competence of the corporation.*Harvard Business Review, may-june. p.79-91.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Como incorporar as competências dos clientes.** HSM Management, São Paulo, n. 20, p. 42-52, mai/jun.2002.

PRERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola.**Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRESTES, M. L. de M.. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico.** São Paulo: Respel, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres, et al. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, R.. **Balanced Scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado.** Jurua – Curitiba – 2008.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC Métodos e Técnicas.** 1ª Ed.

Florianópolis: Visualbooks, 2007.

STEINER, J.E.; MALNIC, G (Orgs). **Ensino Superior** – Conceito e Dinâmica. 1ª Ed. São Paulo: EdUSP: 2006.

SVEIBY, K.. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAGNER. E.. **Gestão de Marketing.** Programa de desenvolvimento de líderes executivos Leadership Development.das Faculdades Associadas de Santa Catarina - FACIERC.De 26.03 2009. 55 fls. Notas de aula. 2008.