

**Gestão de Carreira de Professores: a Relação com a Estratégia em uma Universidade
Privada da Cidade de São Paulo**

Elza Fátima Rosa Veloso

RESUMO

Atualmente a gestão de pessoas é influenciada pela crescente competitividade imposta às organizações. As políticas adotadas nesse sentido, entre elas as ligadas à gestão de carreira, devem ser condizentes com a necessidade do alcance de objetivos organizacionais. Embora tratar de educação seja diferente de tratar da produção de bens de consumo e de outros serviços, universidades privadas concorrem entre si pela conquista e manutenção de alunos. Com *objetivo* de ampliar a visão sobre a relação entre *gestão de carreiras* e o alcance de *estratégias organizacionais*, é apresentado neste artigo estudo de caso que envolve os dois temas. Foram realizadas entrevistas com profissionais ligados ao curso de administração de uma instituição de ensino superior localizada na Zona Leste da cidade de São Paulo. Entre os *resultados* é possível destacar que a falta de um plano de carreira e de clareza quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional podem impactar negativamente o alcance de objetivos ligados à área de atuação e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais. Entre as *conclusões*, o estudo mostra que a falta de conhecimento da estratégia da organização dificulta a observação do objetivo da área de atuação em uma perspectiva global.

Palavras-chave: Carreira. Estratégia. Universidade.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é hoje influenciada pela crescente competitividade imposta aos vários setores da economia. Embora tratar de educação seja diferente de tratar da produção de bens de consumo e de outros serviços, universidades privadas concorrem entre si pela conquista e manutenção de alunos. Neste cenário, a gestão de pessoas nesse tipo de instituição não difere completamente de organizações essencialmente lucrativas onde as várias ações devem estar alinhadas à estratégia da organização.

Considerando a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17), torna-se notória a necessidade de que essas políticas e práticas – entre elas as ligadas à gestão de carreira – estejam voltadas ao alcance de objetivos organizacionais.

No caso da carreira do professor universitário, é preciso considerar especificidades relativas à profissão. Lacombe & Chu (2005), consideram esse tipo de trabalho condizente com “carreiras sem fronteira”, onde é possível extrair validade ou negociabilidade fora do atual

empregador (p.3). Apesar de o professor universitário de instituições privadas de ensino superior normalmente trabalharem em mais de uma instituição, a competência destes profissionais é essencial para que a instituição alcance resultados.

Com objetivo de ampliar a visão sobre a relação entre gestão de carreiras e o alcance de estratégias organizacionais, é apresentado neste artigo estudo de caso que envolve os dois temas. Foram realizadas entrevistas com profissionais ligados ao curso de administração de uma instituição de ensino superior localizada na Zona Leste da cidade de São Paulo. Além da introdução e da conclusão, o artigo é dividido em quatro seções. Na primeira é apresentado referencial teórico sobre gestão estratégica e gestão de carreiras; na segunda a metodologia e a descrição do estudo; na terceira a apresentação dos resultados e na quarta a análise dos resultados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

O atual contexto empresarial – onde o crescimento depende diretamente do cenário econômico mundial e da concorrência interna e externa – faz com que as organizações em sua busca de adaptação e diversificação de produtos e serviços necessitem desenvolver o que Porter (1990) chama *vantagem competitiva*. Na metodologia deste autor, destinada à análise de indústrias e da concorrência, a vantagem competitiva depende de como a organização em sua *estratégia competitiva* coloca em prática três estratégias genéricas: *liderança de custo*, *diferenciação* e *enfoque*. Desta forma, para conseguir vantagem competitiva é preciso que a empresa ofereça aos seus consumidores benefícios que criem valor, com vantagem de custo sustentável, diferenciando-se da concorrência, em um segmento de atuação definido.

A breve exposição da idéia de vantagem competitiva torna possível perceber a importância da definição e implementação de estratégias nas organizações. É possível considerar a estratégia como “o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON JR & STRICKLAND III, 2004, p.1)

Para viabilizar o planejamento para o futuro, a construção da *estratégia* deve considerar as tipicidades que constituem os padrões de cada organização Mintzberg (1998) considera que, para planejar uma estratégia clara, explícita e completa, devemos ter a razão como base, combinando a análise dos concorrentes e mercados com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa (p.419). Além desses fatores, é possível considerar a importância de que haja uma visão integrada, onde os objetivos e metas formais devem ser formulados respeitando a cultura, a missão e a visão da empresa.

Para a efetivação do planejamento estratégico com implementação de estratégias bem sucedidas, Drucker (2001) propõe *planejar para a incerteza*. As incertezas estão presentes tanto na economia, como na sociedade e na política, tornando inúteis as previsões baseadas em probabilidades (p.17). Desta forma, as organizações devem estar aptas a responder constantemente a contingências. Para tanto, é necessário que haja coerência entre *formulação* e *implementação* das estratégias organizacionais e *formulação* e *implementação* das estratégias das várias áreas da organização, entre elas a área de Gestão de Pessoas.

É notória a importância da formulação de estratégias para o alcance de objetivos organizacionais, mas, segundo Albuquerque (2002), é essencial que a formulação esteja integrada com ações voltadas à implementação. Segundo o autor, “muitas estratégias não são bem-sucedidas por falta de preocupação com a ação estratégica” (p.46).

Para que a empresa consiga êxito na implementação, é preciso que pessoas de todos os níveis hierárquicos assumam postura voltada ao cumprimento de objetivos organizacionais. Para conseguir esta postura, as estratégias de Gestão de Pessoas devem estar integradas com a estratégia da empresa (ALBUQUERQUE, 2002, p.41). Uma vez que as pessoas trabalham para o alcance de objetivos pessoais, as várias ações ligadas a elas devem estar voltadas à conciliação desses objetivos com os objetivos da empresa. Entre essas ações estão as oportunidades de carreira oferecidas, ligadas à gestão de carreiras praticada na empresa.

2.2 GESTÃO DE CARREIRAS

O significado de *carreira* é definição essencial na análise do planejamento da vida profissional. Na proposta de LONDON & STUMPH¹ *apud* ROTHWELL, W & KAZANAS, H. C. (1988, p.252), “uma carreira consiste em uma estrutura organizada de padrões seguidos ao longo a vida profissional de uma pessoa”. A princípio, nessa definição, é possível pressupor a carreira composta por ações planejadas. Porém, é preciso perceber que a vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo de carreira deve considerar fatores de imprevisibilidade.

Na definição adotada por ARTHUR et. al. (1989, p. 8), a carreira envolve seqüência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira proporciona uma “perspectiva variável” (HUGHES², 1958 *apud* ARTHUR et. al., 1989, p.8) na interação entre o indivíduo e a sociedade.

Ao considerar a constante interação entre a sociedade e a carreira é preciso perceber que as organizações estão inseridas nesse contexto. Então, enquanto “cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira; (...) cabe às organizações criar espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas e necessidades”. (DUTRA, 2002, p.48)

Uma vez que o indivíduo é responsável pelo planejamento da própria carreira, é preciso, segundo MARTINS (2001, p.70), considerar a necessidade do auto-conhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas, pois “sem o referencial próprio, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização”. Como parâmetros externos o autor considera a influência do ambiente, estratificado em três diferentes níveis: *família*, *sociedade* e *cultura*. Essa influência acontece da seguinte forma: (MARTINS, 2001, p.70-72)

- A *família* influencia na escolha inicial, direta ou indiretamente e, nas escolhas de redefinição de carreira a influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.
- A *sociedade* influencia nas escolhas tanto pelas características da comunidade onde se vive – como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo – quanto por

¹ LONDON, M. & STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.

² HUGES, E. C. *Men and their work*. Glencoe, IL, Free Press, p. 67

interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação “sem futuro”.

- A *cultura* – que tem caráter “invisível” – afeta decisões através dos vários “juízos de valor” emitidos e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis.

Conforme LONDON & STUMPH³ *apud* DUTRA (2002, p.100), o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira, que “envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. Já na perspectiva da organização, a carreira engloba “políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas”. As duas perspectivas, segundo os autores, “são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.

Esse contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança pressupõe *movimento* na carreira, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Conforme SONNEFELD (1989, p.202), “uma carreira não existe em um vácuo social, mas em várias direções orientadas pelas prioridades dos empregadores”. Esse movimento pressupõe a necessidade de uma seqüência de ações na direção de conciliar as expectativas do indivíduo com as expectativas da organização. Confirma essa afirmação a constatação de que “organizações dependem da *performance* do seu pessoal e as pessoas dependem do trabalho e oportunidades de carreira oferecidos pelas organizações”. (SCHEIN, 1978, p.1)

Dutra (2002-a) entende que seria impossível conciliar as expectativas de carreiras dos empregados de uma organização sem um sistema de administração de carreiras. Segundo o autor, um sistema de carreiras deve ser composto da seguinte forma (p.111):

- 1- Princípios: representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas, garantindo assim a sua consistência ao longo do tempo;
- 2- Estrutura: dá concretude ao sistema e pode ser em linha, em rede, dupla paralela, paralela múltipla e paralela em Y, etc.
- 3- Instrumentos de gestão: dão suporte à relação contínua entre as pessoas e a empresa e são caracterizados através de políticas e práticas que pode ser assim classificadas (DUTRA, 1996, p.110):

- *suporte às decisões individuais sobre a carreira*: é oferecida orientação para que a pessoa planeje sua carreira, vinculada ou não à empresa;
- *suporte ao gerenciamento da carreira pela empresa*: é oferecido apoio à empresa para atendimento das necessidades em termos de Recursos Humanos.
- *facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa*: são oferecidos estímulo e suporte à comunicação entre as pessoas e a empresa.

Estes instrumentos devem ter como características fundamentais para que se torne estratégico e integrador (DUTRA, 2002, p.106):

- *transparência*: possibilitando às pessoas o total acesso às informações que lhes digam respeito e à empresa informações sobre as expectativas das pessoas;
- *honestidade de intenções*: o relacionamento de confiança é constituído com base na honestidade com que as partes se conduzem no processo;

³ LONDON, M. & STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.

- *sentimento de segurança*: essencial para que as pessoas e a empresa sejam transparentes e honestas.
- *clareza das regras*: devem estar acordadas por ambas as partes para que haja segurança.

Além da definição do sistema de administração de carreiras, outras duas categorias devem ser observadas pela empresa em seu papel na gestão de carreiras: a definição da metodologia e concepção, implementação e atualização do sistema; a definição estratégica. Nesta última categoria “são agrupadas decisões ligadas à compatibilização do sistema de administração de carreiras com os princípios que balizam a gestão de recursos humanos e com as estratégias organizacionais e de negócios da empresa” (DUTRA, 2002-a, p.112). Desta forma, em qualquer organização, a gestão de carreiras representa importante meio para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

No caso da carreira do professor universitário (especialmente os de instituições privadas), é importante considerar características especiais desse tipo de profissão, entre elas, a possibilidade de se dedicar parcialmente ou integralmente a uma instituição. No primeiro caso, é comum professores lecionarem em várias instituições, ou assumirem outros tipos de atividade, independente do tipo de vínculo empregatício. Já no segundo, normalmente o profissional cumpre horário pré-determinado, participa de pesquisas, pode assumir coordenação, etc. (Lacombe & Chu, 2005). Assim, embora as possibilidades de carreira deste profissional estejam vinculadas à organização empregadora, normalmente há a permeabilidade entre instituições, fato que deve ser considerado na análise dos resultados da pesquisa.

3 MÉTODO

Na classificação de SELLTIZ⁴ et. al. *apud* GIL (1999, p.43) as pesquisas são divididas em três tipos: os estudos exploratórios, os descritivos e os estudos para verificar hipóteses causais. Neste trabalho o tipo de pesquisa escolhido foi o exploratório. Segundo GIL (1999, p.43-44), *pesquisas exploratórias* têm como objetivo proporcionar visão geral sobre fatos. Habitualmente, esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Conforme VIEIRA (2004, p.15) o método qualitativo “garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”. O método qualitativo, coerente com o tipo de pesquisa exploratória, onde “as percepções dos elementos pesquisados são obtidas por inferências não estatísticas” (CAMPOMAR, 1991, p. 92), foi utilizado neste trabalho.

A estratégia metodológica foi a de *estudo de caso*: “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p.32). Para o autor, uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as *entrevistas* e esse foi o instrumento utilizado para a coleta dos dados qualitativos.

Segundo Selltiz et. al. (1987, p. 41) as *entrevistas menos estruturadas* são utilizadas para “levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e determinar o significado pessoal de suas atitudes”. Assim, foi elaborado um roteiro semi-estruturado para a

⁴ SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Herder, 1967.

realização de *entrevistas focalizadas* onde “embora os entrevistados sejam livres para expressar de maneira completa sua linha de raciocínio, a direção da entrevista está claramente nas mãos do entrevistador” (*op.cit.*).

Os depoimentos foram gravados (em julho de 2006) porém, na análise dos resultados foram privilegiados os pontos de convergência e de divergência entre as percepções dos entrevistados, ligados aos objetivos deste estudo, independente das mensagens subliminares embutidas nos discursos.

3.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO

3.1.1 - Descrição da Instituição⁵

A Universidade estudada, foi a primeira instituição de ensino superior instalada no bairro paulistano onde está localizada, tendo iniciado suas atividades educacionais em 1972. Foi pioneira em oferecer cursos de fisioterapia em 1984 e telecomunicações em 1995. Hoje ocupa uma área construída de 58 mil metros quadrados.

Atualmente são oferecidos 21 cursos de graduação nas áreas da Saúde, Humanas, Exatas, além de Programa de Formação de Professores, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC); 21 cursos superiores de tecnologia modulares (que formam em 2 anos); 3 programas de mestrado recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); 37 cursos de especialização, além de dezenas de cursos extensionistas.

A estrutura da Universidade é formada por, além de chancelaria, reitoria e vice-reitoria; 5 pró-reitorias; 2 assessorias; 4 coordenadorias de programas de pós-graduação *stricto sensu*; 12 diretorias de cursos ou cursos afins; 9 coordenadorias dos centros de tecnologias; 7 coordenadorias do programa de formação de professores; 5 órgãos de apoio.

Entre as 12 diretorias de cursos ou cursos afins, está a Diretoria de Cursos Afins de Administração: Administração Geral e suas Habilitações – Hab. em Marketing; Hab. em Comércio Exterior e Hab. em Análise e Sistemas, com aproximadamente 850 alunos e 39 professores⁶. O Curso de Administração está integrado a uma Escola de Negócios e tem como objetivo:

formar gestores profissionais, com perfil empreendedor e capacitados a gerir eficazmente organizações públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos, levando em consideração o contexto de transformações sócio-políticas e econômicas da sociedade brasileira, sem perder de vista a influência do Mundo dos Negócios Global.

3.1.2- Descrição da Pesquisa

O estudo foi realizado com a perspectiva de identificar a possível relação entre as oportunidades de carreira dos professores de área específica de uma instituição privada de ensino superior e a disposição para o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente os relacionados à sua área de atuação.

⁵ As informações do tópico “descrição da empresa” foram extraídas do site da Universidade.

⁶ Informação fornecida pelo diretor do curso.

Partindo do pressuposto de que as oportunidades de carreira oferecidas aos docentes podem estimular ou desestimular a disposição para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, foram entrevistados 3 professores, todos com vínculo formal de trabalho, com dedicação em “tempo parcial”, do curso de administração, além do diretor de cursos afins de administração ou “escola de negócios”, que é também professor da instituição na área de Gestão de Pessoas.

O roteiro semi-estruturado de entrevista foi elaborado buscando cumprir os seguintes objetivos:

- Identificar a percepção sobre o plano de carreiras e/ou oportunidades de carreira oferecidas aos professores pela instituição;
- Levantar o conhecimento da estratégia da instituição e, especialmente, o principal objetivo relacionado ao curso de Administração;
- Questionar a relação entre as oportunidades de carreira e a disposição para o cumprimento desse objetivo.

Perfil dos entrevistados:

1º professor:

É doutorando, professor na instituição há 10 anos, leciona na graduação, pós-graduação e participa da coordenação um programa específico de formação na instituição; leciona também na pós-graduação e graduação de outra universidade.

2º professor:

É especialista, professor na graduação da instituição há 7 anos; é professor e coordenador de curso em outra universidade.

3º professor: é mestre, trabalha há 11 anos na Universidade, leciona na graduação, pós-graduação, participa da coordenação programa específico de formação. Leciona em mais duas instituições na graduação e na pós-graduação.

Diretor da escola de negócios: é doutorando, graduado na instituição, diretor da área há um ano e meio professor na instituição há 10 anos, tanto na pós, quanto na graduação; leciona em mais duas universidades.

4 RESULTADOS

Plano de carreira

1º professor: Sabe que existe um plano de carreira “em estudo”, mas nunca teve informações concretas sobre isso.

2º professor: Acredita que não haja um plano de carreiras porque nunca teve uma promoção.

3º professor: Soube há um ou dois anos que o plano de carreira estava sendo discutido, mas não o conhece porque não houve mais informações sobre isso.

Diretor: Afirma que existe o plano de carreira, mas ainda não foi divulgado e, por isso, não há conhecimento amplo de como esse plano irá funcionar.

Oportunidades / possibilidades de carreira de carreira

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

1º professor: A partir de uma postura individual, normalmente tenta “criar” as oportunidades porque pretende construir sua carreira na instituição.

2º professor: Acredita que a titulação (mestrado) seria a única oportunidade de promoção no quadro de carreira.

3º professor: Formalmente não conhece as oportunidades de carreira na instituição, mas informalmente percebe as oportunidades devido às suas relações pessoais.

Diretor: Afirma que as oportunidades são restritas porque até o momento não há divulgação dos critérios de acesso na carreira.

Remuneração ligada às oportunidades de carreira

1º professor: Percebe que qualquer diferença na atuação do professor na instituição é remunerada por horas/aula, independente de qual seja essa atividade e a possível “visibilidade” relacionada à condução de projetos fica prejudicada.

2º professor: Sabe que com a melhoria na titulação a remuneração do professor é alterada. Fora isso, pode ser conseguido um aumento na remuneração com dedicação integral, aumentando o número de horas/aula.

3º professor: Afirma que, independente do projeto que participe, a remuneração é obtida através do aumento do número de horas/aula.

Diretor: Acredita que hoje os profissionais valorizam mais as oportunidades de carreira e outros fatores de motivação que a própria remuneração, que seria uma consequência da movimentação no quadro. Na instituição, a diferenciação ocorre somente de acordo com a titulação, porém, fica estagnada enquanto não há alteração na formação do professor, ou seja, não há movimentação na carreira do mestre, por exemplo. A diferença na remuneração de professores que se dedicam a projetos ligados ao curso é obtida com atribuição de horas/aula. Acha que deveria existir um crescimento horizontal com movimento na carreira de acordo com performance, pesquisa, publicação, etc.

Estratégia da instituição

1º professor: Conhece parcialmente, mas não tem certeza de qual é a estratégia da instituição.

2º professor: Tem noção da estratégia, acredita que até o ano passado a instituição tentava atingir um público diferenciado da Zona Leste, com mensalidades acima da cobrada na região e que agora a estratégia esteja ligada à redução no preço das mensalidades para atingir um número maior de alunos.

3º professor: Uma vez que não é divulgada oficialmente, não tem certeza da estratégia e acredita que os professores, mesmo os mais bem relacionados não a conhecem com clareza.

Diretor: Não conhece exatamente a estratégia, diz não haver clareza quanto a isto. Porém, está sendo divulgado um plano de metas que contém número de alunos, percentual de evasão, número de novos cursos, etc. Apesar de saber quais são as metas, não há clareza do “todo” e nem de “como” atingir esses objetivos.

Objetivo principal do curso de administração (escola de negócios)

1º professor: Participou da elaboração do objetivo, que é “ser referência em administração na Zona Leste”.

2º professor: Participou da elaboração do objetivo, que é “oferecer um ensino de excelência que se torne referência na Zona Leste”.

3º professor: Afirma que entre os objetivos está oferecer aos alunos ensino de qualidade em administração, sendo que, o objetivo principal da escola de negócios é “ser referência no ensino de administração na Zona Leste” (participou da elaboração).

Diretor: Está sendo determinado um plano de ação com metas de performance dos professores, percentual de evasão, número de alunos por sala, etc. com objetivo de que a escola de negócios se torne referência na região.

Influência das oportunidades de carreira no cumprimento do principal objetivo da escola de negócios

1º professor: Não há influência das oportunidades de carreira no alcance desse objetivo, isso depende da postura de cada professor. Porém, um plano de carreiras poderia proporcionar uma relação mais efetiva dos professores com a instituição.

2º professor: As oportunidades de carreira não interferem no alcance do objetivo, apesar da titulação ser necessária, é importante também ter pessoas atuantes em empresas para lecionar na Universidade. Porém, com um plano de carreira, a instituição teria oportunidade de vincular alguns professores à instituição, independente de trabalharem em outra instituição.

3º professor: A falta de clareza quanto às oportunidades de carreira impacta negativamente no alcance dos objetivos porque fica difícil motivar os professores no longo prazo e perde-se na qualidade do trabalho.

Diretor: A falta de um plano de carreira e a restrição nas possibilidades de crescimento profissional impactam negativamente na perspectiva de trabalho dos professores na instituição e muitas vezes e causa dificuldade na aderência e no comprometimento do profissional, o que dificulta o alcance do objetivo principal do curso. Esse comprometimento é conseguido através do bom relacionamento do pessoal entre o diretor e os professores, porém, muitas vezes, torna-se impossível contar com esses professores com carga horária satisfatória em todos os semestres.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados acima apresentados é importante ressaltar certa homogeneidade no discurso dos entrevistados e coerência entre a fala dos professores e a do diretor do curso, o que oferece certa confiabilidade ao estudo de caso.

Na fala dos entrevistados é possível identificar alguns pontos que podem dificultar que Alburquerque (2002) chama *ação estratégica*, onde, além da formulação, a capacidade de implementação da estratégia tem papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais:

- Falta de um plano de carreira estruturado;
- Falha na comunicação da instituição com seus empregados;
- Falta de conhecimento das reais oportunidades de carreira na instituição;
- Falta de um sistema de remuneração condizente com o aumento da complexidade de tarefas;
- Falta de comprometimento com o trabalho na instituição;
- Flutuação na carga horária dos professores a cada semestre;

- Falta da percepção do objetivo da área de atuação vinculado ao objetivo estratégico da instituição.

Apesar das dificuldades acima apontadas, é possível notar certos facilitadores ao alcance da ação estratégica:

- Emprego de longo prazo: apesar das dificuldades causadas pela falta de um plano de carreira estruturado, o entrevistado que trabalha há menos tempo na instituição, trabalha há 7 anos;
- Participação dos professores na elaboração dos objetivos da escola de negócios;
- Clareza do principal objetivo ligado à escola de negócios.

5 CONCLUSÃO

Em uma universidade, a figura do professor é fundamental na construção da imagem organizacional transmitida aos alunos. Além das competências individuais, a auto-estima profissional e o vínculo com a instituição certamente influenciam a maneira como essa imagem é transmitida. A transmissão dessa imagem é importante porque a percepção dos alunos sobre a instituição certamente será retransmitida ao público externo. Portanto, se os professores da instituição em foco não se sentirem “construindo” uma escola de negócios para ser referência em administração na região onde atua, dificilmente a excelência necessária será alcançada.

As práticas de gestão de pessoas podem influenciar a postura do professor em sala de aula. A falta de um plano de carreiras e/ou a falta de clareza sobre as oportunidades de carreira oferecidas pela instituição certamente tem impacto negativo na visão de longo-prazo desse profissional. O impacto negativo pode ser deduzido a partir da necessidade apontada por Albuquerque (1999, p. 232) de que uma nova concepção da gestão de pessoas deva assumir como premissa, entre outras:

- 1- A criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- 2- Possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- 3- Oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva.

Na análise das entrevistas é possível perceber que a falta de conhecimento da estratégia da organização dificulta a observação do objetivo da área de administração em uma perspectiva global e contraria a primeira premissa apontada acima. O desconhecimento das oportunidades de carreira contraria a segunda e a falta de remuneração vinculada a atividades específicas contraria a terceira. Essas contradições certamente influenciam a competitividade da instituição e dificultam o cumprimento do objetivo da escola de negócios.

Como limitação do estudo é importante apontar que a gestão de carreiras é apenas uma das políticas necessárias a um sistema de gestão de pessoas voltado para a competitividade. Para continuidade da análise deveria ser considerada a atuação da instituição em outras práticas como treinamento, recrutamento e seleção, etc. Porém, o trabalho contribui com a ampliação

da visão sobre o vínculo entre estratégia e gestão de pessoas em instituições inseridas em um ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. “A gestão estratégica de pessoas” in FLEURY M. T. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- _____. “Estratégias de recursos humanos para a competitividade” in VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.) *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo, Atlas, 1999.
- ARHTUR, M. B. et al. “Career planing and management” in *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.
- CAMPOMAR, M. C. “Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração” in *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n.e, p. 95-97, julho / setembro 1991.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2001.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.
- _____. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002.
- _____. “A gestão de carreira” in FLEURY, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002-a.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1999.
- HUGES, E. C. *Men and their work*. Glencoe, IL, Free Press.
- LACOMBE, B. M. B. & CHU, R. A. “Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de Empresas no Brasil” in *Enanpad*, 2005.
- LONDON, M. & STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.
- MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- MINTZBERG, H. “A criação artesanal da estratégia” in MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & JOSEPH, L. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- _____. “A nova era da estratégia” in *HSM Management*, ed. Especial, nº 1, 2000. São Paulo, 2000.
- ROTHWELL, W & KAZANAS, H. C. *Strategic human resources management*. Prentice Hall, 1988.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.

_____. *Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo, Nobel, 1996.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Herder, 1967.

_____. KIDDER, L. H. (org.) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. (vol. 2- Medidas na pesquisa social) São Paulo, EPU, 1987.

SONNEFELD, J. A. “Career system profiles and strategic staffing” *in Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.

THOMPSON JR, A. A. & STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.

VIEIRA, M. M. F. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração” *in Pesquisa qualitativa em administração*, FGV, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.