

**Competências Essenciais dos Gestores Administrativos e de Apoio de uma Universidade
Comunitária: O Caso da Unijuí**

**Roseli Lima Abreu
Vivian Regina da Silva
Enise Barth Teixeira**

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar as competências essenciais dos gestores dos órgãos administrativos e de apoio de uma universidade comunitária, o caso da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. O trabalho constitui-se num estudo de caso, pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Para a efetivação da pesquisa de campo, e coleta dos dados aplicou-se entrevista, com caráter descritivo e exploratório. A amostra foi constituída de 28 sujeitos, entre eles, gerentes, chefes e encarregados de setores administrativos e de apoio da universidade. Os referenciais da pesquisa bibliográfica constituíram-se em temas relacionados à gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, competências, perfil do gestor e organização universitária. Os resultados da pesquisa foram sistematizados de forma a identificar as competências dos gestores, capaz de contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento na Unijuí, bem como para que houvesse uma auto-análise de suas competências, habilidades, atitudes, valores e processo de aprendizagem. É possível afirmar que este estudo alcançou seus objetivos propostos, e contribuirá também para futuras pesquisas sobre o tema, na ótica da direção, dos chefes de departamento e dos demais colaboradores da instituição.

Palavras-chave: Competências. Gestor. Organização Universitária.

1 INTRODUÇÃO

A gestão baseada nas competências surge como uma das alternativas para que as organizações modernas consigam gerenciar o capital humano na era do conhecimento e da informação. Esta gestão implica que a organização planeje, organize, execute, acompanhe e controle o seu processo produtivo e o desempenho dos seus recursos humanos com base nas competências. (BRANDÃO, 1999, apud SOUZA, 2001).

O objetivo deste estudo é investigar as competências essenciais dos gestores dos órgãos administrativos e de apoio de uma universidade comunitária, o caso da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. A pesquisa torna-se relevante uma vez que as instituições de Ensino Superior encontram-se em franco desenvolvimento no Brasil, tendo a necessidade de contar com gestores que possuam competências que possam levá-las a prosperar, ganhando condições de continuidade crescente, destaque no cenário da educação e autonomia financeira.

A escolha da Unijuí como organização de estudo, deu-se em razão da vivência profissional das pesquisadoras nesta universidade, como sujeitos integrantes da área administrativa e conhecedoras dos processos organizacionais. Pretende-se, também, a busca de maior

entendimento a respeito da temática proposta, objetivando ampliar a discussão sobre o mesmo no âmbito institucional.

Para um melhor entendimento do perfil de um gestor em uma organização universitária, fez-se a opção pelo referencial apresentado por Trevisan (2004), uma vez que esta autora desenvolveu estudos em organizações universitárias particulares comunitárias, que possuem características semelhantes ao atual contexto institucional da Unijuí.

Entende-se que identificar as competências dos gestores da área administrativa da Unijuí, comparando às competências pertinentes a uma universidade comunitária, se faz necessário para o desenvolvimento destes e até mesmo para que os objetivos inerentes aos referidos órgãos de apoio da Unijuí e seus gestores sejam alcançados, de forma alinhada às estratégias institucionais.

Na estrutura do artigo, inicialmente apresenta-se um quadro teórico que serviu de alicerce para este estudo, enfocando a gestão de pessoas, a questão da aprendizagem organizacional, a competência e seus vários enfoques, bem como a organização universitária. Na seqüência descreve-se o método de estudo e, a seguir, a apresentação e análise dos resultados. Por fim apresentam-se as conclusões sobre a pesquisa e as referências bibliográficas utilizadas durante o estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2002) uma nova terminologia vem sendo utilizada com frequência por aqueles que estudam e praticam a gestão de Recursos Humanos nas organizações: o conceito de modelo de gestão de pessoas. Trata-se de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão.

De acordo com Fleury e Fleury (2004) o primeiro marco da estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoas aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias. A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associado ao desempenho em um posto de trabalho.

Entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p. 12).

O interesse sobre o enfoque voltado à gestão de pessoas deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como de aprendizagem e competência passassem a fazer parte de muitas organizações, conforme sistematiza-se no presente documento.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conceito de aprendizagem organizacional emergiu com maior ênfase a partir do século XX. Seus princípios e práticas estão arraigados em diversas perspectivas da administração e reconhecem uma gama extensiva de fatores, como estratégias da organização, cultura,

estrutura, capacidade de absorção, resolução de problemas, competência, participação dos funcionários, etc., determinando os resultados da aprendizagem (ANTONELLO, 2005).

Para DiBella e Nevis (1999) a aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividade ou processo que podem ocorrer em qualquer um dos diversos níveis de análise, ou como parte de um processo de mudança organizacional. O papel da aprendizagem organizacional é o de ajudar as organizações a superarem seus limites e tornarem-se melhores.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).

Para Senge (2003) a aprendizagem pode ser vista como um ciclo formado por três processos: geração ou aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e uso do conhecimento, pois dizer que ocorreu aprendizagem significa que um novo conhecimento ingressou no sistema organizacional, disseminou-se por meio dele e está sendo ou já foi utilizado.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas instituições, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2001).

A aprendizagem organizacional, contudo, tem sido vista, mais recentemente, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Na literatura normalmente é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus sujeitos (ANTONELLO, 2005).

2.3 COMPETÊNCIA

A crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial tem renovado o interesse sobre este conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (RUAS et al, 2005).

A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciarem pessoas (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 78).

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 30), competência é “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”.

Leme (2005) descreve um dos conceitos de competência como sendo conhecimentos, habilidades e atitudes, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos. O conhecimento, é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. A habilidade, é o saber fazer, é tudo que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois, ela é o querer fazer.

A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização, pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva. Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão corporativa; e, individuais, em que estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS et al, 2005).

A competência gerencial deve ser pensada como uma ação pela qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva mediante de ações que mobilizam capacidade (RUAS et al, 2005).

Dutra (2001) considera que organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.

2.4 PERFIL DO GESTOR

Apresenta-se a seguir, a figura 1, que define o perfil de competências do gestor da área administrativa e de apoio, capaz de contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas em universidades comunitárias, segundo o entendimento de Trevisan (2004), que desenvolveu estudos em organizações universitárias particulares comunitárias com características semelhantes à Unijuí.

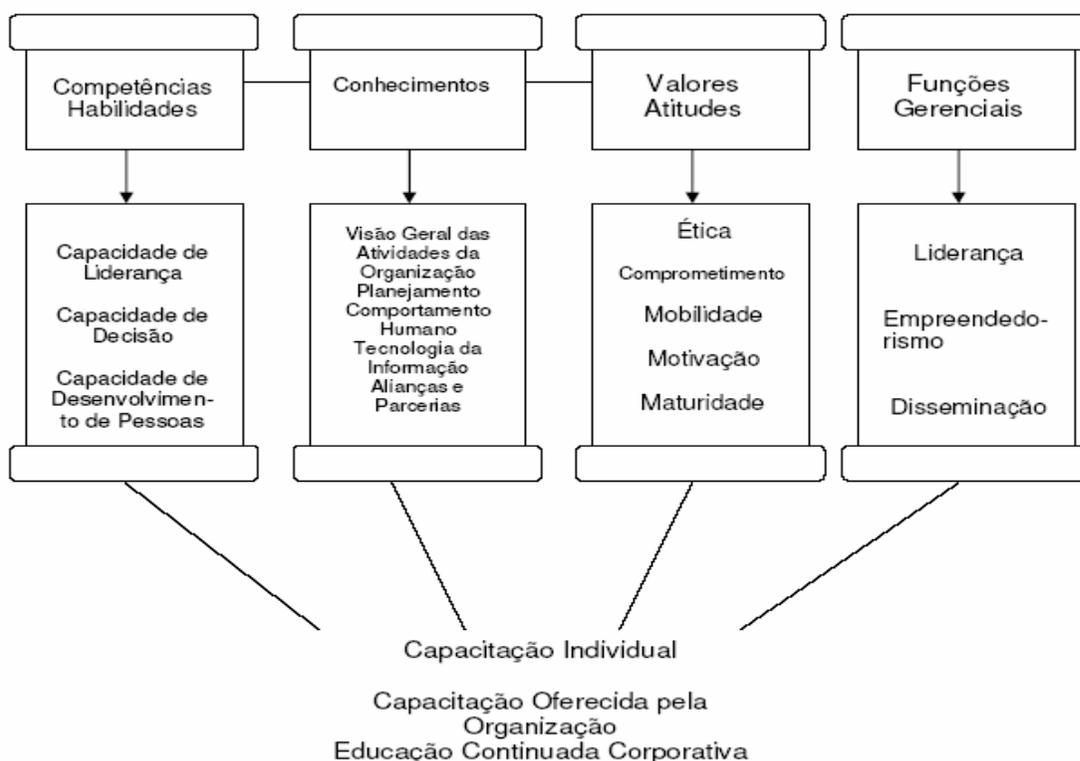


Figura 1 – Atributos do Perfil do Gestor

Fonte: TREVISAN (2004, p. 145).

As habilidades integram o grupo de competências do perfil do gestor e podem ser definidas como sendo as aptidões e capacidade propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais (ECHEVESTE et al, 1998 apud TREVISAN, 2004).

Como integrante do perfil do gestor, verifica-se que o conhecimento inclui todas as técnicas e informações que esse profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado do seu trabalho (TREVISAN, 2004).

As atitudes do gestor são características adquiridas ao longo de sua vida, que influenciam o seu comportamento diante de uma situação e que determinam a forma como conduzem as decisões e os negócios nas organizações e servem de orientação para o seu trabalho (TREVISAN, 2004).

Uma abordagem de grande impacto é a dos papéis gerenciais, que foi desenvolvida por Mintzberg. O autor tenta mostrar que os gerentes não são aquelas pessoas meditativas e disciplinadas conforme consta em inúmeros livros didáticos, o que é comprovado por ele mediante estudos realizados que mostram os gerentes envolvidos com questões diárias "(...) colhendo suas próprias informações, tomando rápidas e às vezes apressadas decisões" (MINTZBERG, 1977, p. 23, apud TREVISAN, 2004).

Destaca-se, portanto, a importância de apresentar, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, o entendimento dos gestores quanto às funções gerenciais que devem exercer, para que os mesmos reflitam sobre estas.

2.5 ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Universidades são organizações em estreita interação com seu meio ambiente. Moldadas pela tradição de um passado secular, sensíveis às mudanças recentes e perplexas com os desafios futuros, essas organizações têm enfrentado desafios que as remete a redefinir sua missão,

rever sua relação com o meio ambiente e adaptar produtos e processos às novas demandas da sociedade (BERTUCCI, 1999).

As universidades classificam-se em públicas e particulares. Dentre as particulares, existem as chamadas comunitárias, que são predominantemente confessionais. Estas possuem um caráter social que é praticamente público devido à natureza e ao alcance de seu papel na sociedade (TRAMONTIN; BRAGA, 1988, apud TREVISAN, 2004).

As organizações comunitárias sem fins lucrativos sofrem com as constantes mudanças que estão ocorrendo no cenário das organizações, pois são autogestionárias e existem em prol da sociedade. Uma das diferenças mais básicas entre organizações comunitárias sem fins lucrativos e organizações que visam lucro, é que nestas os relacionamentos vitais são poucos – funcionários, clientes e proprietários, já a organização sem fins lucrativos tem uma multidão de público e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles (DRUCKER, 1997).

A autogestão é entendida como auto-administração da universidade pela comunidade acadêmica, quer no tocante às questões acadêmicas propriamente ditas, quer nos aspectos financeiros, patrimoniais e de pessoal (BRUM, 1998, p. 38).

A gestão universitária em instituições sem fins lucrativos é mais complexa, pois esta deve atender a um interesse específico da comunidade e, para isto precisa manter relações com agências de governo, com todas as instituições da comunidade e, principalmente, com as pessoas da comunidade em geral (DRUCKER, 1997).

3 MÉTODO

A coleta dos dados deu-se por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1999), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Utilizou-se também de pesquisa documental que é semelhante à pesquisa bibliográfica, salientando que esta utiliza-se de documentos oficiais, registros e arquivos das empresas, neste caso, da Unijuí.

O método de estudo de caso foi a estratégia adotada, “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999, p. 72)”.

Para a efetivação da pesquisa de campo e coleta dos dados, aplicou-se entrevista focalizada que, conforme Gil (1999), permite que o entrevistado fale livremente sobre um tema específico, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas, que neste estudo são as competências essenciais de gestores de uma universidade comunitária. Inicialmente organizou-se a formulação das perguntas, o roteiro da entrevista e o estabelecimento do contato inicial com os envolvidos. Para isto, preparou-se uma carta de apresentação, enviada por e-mail aos gestores convidados a participarem da pesquisa, na qual se buscou explicitar os objetivos do referido trabalho e a importância da participação dos mesmos.

A entrevista foi aplicada aos gerentes, chefes e encarregados dos órgãos administrativos e de apoio da Unijuí, que constituem uma população de 28 sujeitos. Para a efetividade e credibilidade da mesma, optou-se pela realização de um pré-teste, que foi realizado no dia 22 de agosto de 2005, com o diretor executivo da Fidene e vice-reitor de Administração da Unijuí e a assessora da vice-reitoria de Administração. Essa experiência nos garantiu respaldo para aplicação da entrevista aos demais sujeitos envolvidos, que permitiu o alcance dos objetivos desejados com a mesma.

A entrevista com os gestores foi realizada de 29 de agosto a 9 de setembro de 2005, tendo duração média de 30 minutos. Optou-se por aplicá-las em horário e setor de trabalho dos entrevistados, por falta de disponibilidade dos mesmos fora deste ambiente.

Com o consentimento dos entrevistados, utilizou-se um gravador digital para o registro das entrevistas, que facilitou o armazenamento dos dados, organização e processamento das informações. Os acessos a estas informações ficaram restritos às pesquisadoras, garantindo o sigilo das mesmas e a preservação das identidades dos entrevistados.

Quanto à receptividade, pôde-se perceber certo receio por parte de alguns entrevistados, pelo assunto que foi abordado e por insegurança ao responder às questões. Por outro lado, percebeu-se um melhor entendimento e facilidade quanto ao tema por parte dos gestores que estão cursando a Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Universitária, da Unijuí. Identifica-se, com isso, que a especialização possibilita novas visões e concepções sobre teorias e práticas administrativas ante a gestão organizacional.

Para análise e interpretação dos dados, primeiramente realizou-se a transcrição fiel das falas dos gestores entrevistados. Em seguida, após a leitura dos mesmos, as respostas foram agrupadas por questão, descrevendo os principais aspectos e significados levantados.

De posse das informações, posteriormente os dados foram tratados de forma qualitativa, fazendo-se uma análise confrontando-os à luz do referencial teórico e, quantitativa, utilizando-se os procedimentos estatísticos de tabulação dos dados, que foram ilustrados em gráficos e, então, elaborada uma síntese das principais considerações descritas, fazendo um diagnóstico do trabalho.

Esta fase constituiu o núcleo central da pesquisa. Foi o momento em que se atribuíram significados às investigações, com o propósito de atingir as expectativas definidas nos objetivos propostos para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Com sede em Ijuí, a Unijuí situa-se na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que compreende uma área de 42.172 Km², 58 municípios e uma população de 1,3 milhão de habitantes.

Nos anos de 1983/1985, já na fase de transformação dos Centros Integrados de Ensino Superior de Ijuí, como resultado de um amplo processo de discussão interna e assessoria externa, foram definidos cinco campos prioritários de atuação da universidade, que são: educação, cultura, saúde, administração e agropecuária.

Nos primeiros anos de sua existência como universidade, a Unijuí, no seu conjunto, deu ênfase a sua consolidação. Na década de 90 a Unijuí foi autorizada a mudar sua denominação para Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com sua sede no município de Ijuí e mantendo campi universitários nos municípios de Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos, todos do Estado do Rio Grande do Sul, aprovados pela Portaria n°1.626, de 10 de novembro de 1993, do Ministro de Estado da Educação e do Desporto, além dos Núcleos Universitários em Santo Augusto, Tenente Portela e Campina das Missões.

Na estrutura organizacional da Unijuí encontram-se o Conselho de Gestão e os órgãos suplementares e de apoio. O Conselho de Gestão é formado por doze departamentos, cada um com sua base de operacionalização de suas funções substantivas.

Os órgãos suplementares e de apoio, alvos de estudo desta pesquisa, são aqueles setores que completam a universidade na sua dimensão essencial, ou seja, dão suporte às atividades substantivas da Unijuí, que permitem a ela garantir as condições internas para o desempenho das funções que lhe são próprias.

Todas as unidades a serem estudadas neste artigo possuem *status* de coordenadoria, ou seja, possuem um gerente que dirige vários núcleos, cada um com seu chefe.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A entrevista dividiu-se em quatro tópicos: a identificação do entrevistado, o processo de trabalho e funções de um gestor, competências gerenciais e aprendizagem.

A mesma foi aplicada aos gerentes, chefes e encarregados pelos órgãos administrativos e de apoio da Unijuí, que constituem uma população de 28 sujeitos.

4.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Identifica-se que, de um total de 28 entrevistados, 17 são do sexo masculino e 11 são do sexo feminino, destacando-se que os homens ainda são a maioria nos cargos de gerência.

Os dados colhidos em relação à faixa etária revelam que 12 entrevistados possuem idade entre 36 e 45 anos, representando a maioria e, ainda, 11 pessoas possuem idade acima de 45 anos. Esta análise revela que a Unijuí aposta em funcionários com mais de 36 anos para os cargos de chefia, talvez por serem mais experientes, ou por conhecerem melhor a história da instituição, criando um maior comprometimento com a mesma.

Conforme o estado civil, identifica-se que a maioria dos entrevistados são casados, representando 22 gestores de um total de 28.

De acordo com a escolaridade dos entrevistados, identifica-se que 23 gestores da Unijuí possuem curso Superior completo, e a maioria são formados nos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Salienta-se que, do total de 28 entrevistados, somente cinco não possuem uma Graduação completa.

Destaca-se que 12 dos entrevistados estão fazendo o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Universitária, promovido pela vice-reitoria de administração, juntamente com o Departamento de Estudos da Administração, que teve início em agosto de 2005. Destes 12 entrevistados, oito já possuem outra especialização, em outras áreas do conhecimento.

Observa-se que três gestores possuem Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado completo - e outros três estão cursando o Mestrado em Desenvolvimento na Unijuí.

Dos entrevistados, dois possuem Ensino Superior incompleto e outros dois Ensino Médio completo. A Unijuí possui ainda um gestor com Ensino Médio incompleto.

Pelos dados obtidos é possível identificar que a Unijuí, mesmo sendo uma instituição de ensino com estímulo à aprendizagem dos colaboradores, oferecendo bolsa de estudos na Graduação para estes e seus dependentes, ainda, possui no seu quadro funcional gestores que, com mais de seis anos de tempo de serviço, não utilizam este benefício.

Em relação ao tempo de serviço dos gestores, constatou-se que 9 dos entrevistados estão de 16 a 20 anos na empresa e 9 dos entrevistados possuem acima de 20 anos de trabalho na Unijuí. Constata-se com isto, que a maioria dos entrevistados já possui grande experiência como colaborador da Instituição.

De acordo com o tempo de serviço no atual cargo gerencial, constata-se que a maioria dos entrevistados, representando 10 gestores, exercem o atual cargo a menos de um ano. Cabe destacar aqui que, com a nova reitoria da Unijuí, que assumiu seu mandato em 30 de dezembro de 2004, esta instituição fez uma grande reestruturação nos seus órgãos administrativos e de apoio, o que redundou em alterações principalmente nos cargos de chefia que é o nosso objeto de estudo. A construção deste trabalho, contudo, só foi possível por contar com o apoio, colaboração e dedicação de várias pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para a sua concretização.

4.2.2 PROCESSO DE TRABALHO E FUNÇÕES DE UM GESTOR

A etapa que buscou identificar o processo de trabalho e as funções de um gestor, identifica o entendimento dos entrevistados quanto ao papel do gestor na instituição. A mesma tem por objetivo conhecer as funções de um gestor no âmbito da Unijuí e, principalmente, entender como este se percebe no contexto institucional.

O papel do gestor representa as competências comportamentais que, segundo Parry (1998, apud, LEME, 2005), são as competências que afetam parte considerável da atividade de alguém e que se relacionam com seu desempenho.

Leme (2005) explica que devemos saber que funções os colaboradores possuem para podermos visualizar e/ou avaliá-las, de forma a conseguir ajustar com os objetivos necessários para a organização em que estão inseridos os colaboradores.

As entrevistas realizadas forneceram apontamentos quanto ao papel do gestor na organização, que são descritos a seguir:

1. Ter responsabilidade pelo bom andamento da equipe e alcance dos resultados;
2. Possuir bom gerenciamento das atividades;
3. Ser um articulador de equipe;
4. Conseguir alcançar a melhoria dos processos de trabalho;
5. Ter humildade e diálogo;
6. Possuir conhecimento técnico de sua área;
7. Ter capacidade de motivar a equipe;
8. Possuir capacidade de liderança;
9. Ser um facilitador do trabalho;
10. Ter capacidade de transmitir confiança.

Verificou-se que parte dos entrevistados responderam que o gestor deve possuir responsabilidade pelas atividades de seu setor, bem como pelo alcance dos resultados e por seus colaboradores.

O gestor pode delegar tarefas, mas a responsabilidade pelo bom andamento da equipe, pelo alcance dos resultados, deve ser assumida sempre, por si próprio (Gestor 16).

O papel de um gestor em uma universidade é saber gerenciar todas as atividades de seu setor, para um bom andamento do mesmo. Este item foi apontado por 14% dos entrevistados.

O gestor tem a função de fazer com que todas as atividades do núcleo se encaminhem, como por exemplo o gerenciamento das atividades; buscar novas idéias, novas rotinas de serviços, novas técnicas de trabalho (Gestor 4).

Por outro lado, um papel importante que deve ser considerado é que o gestor deve possuir uma função de articulador de sua equipe em prol dos objetivos da área que lidera, tendo como depoimento a seguinte citação:

É alguém que orienta, articula a equipe, tem visão de negócio, das prioridades da organização, identificando o que cabe a sua área desenvolver; entender o trabalho inserido na instituição (Gestor 7).

Verifica-se que o gestor deve ter um perfil de humildade e diálogo com sua equipe de trabalho, para obter assim um bom relacionamento com todos. Constata-se, ainda, que alguns entrevistados acreditam que o gestor tem o papel de alcançar a melhoria nos processos de

trabalho, precisa se preocupar em organizar, revisar, acompanhar estes processos, de forma que os mesmos sejam os mais qualificados possíveis.

Percebe-se que os gestores dão muito valor ao conceito de que as pessoas necessitam antes de tudo, de conhecimento técnico para o negócio da organização. Isto fundamenta-se na fala dos mesmos que salientam que o conhecimento técnico de sua área é um fator que define o papel do gestor, e este deve fazer com que o conhecimento adquirido possa reverter em melhorias de seus processos, das relações com as pessoas e, conseqüentemente, traz a melhoria dos resultados do grupo.

Leme (2005) registra que as competências técnicas são tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, como por exemplo idiomas, sistema de computação, ser especialista naquilo que faz.

Detecta-se, contudo, que o gestor deve transmitir confiança aos seus colaboradores para obter uma credibilidade e parceria com os mesmos, sendo assim um facilitador dos processos de trabalho.

Observa-se, ainda, pelas indicações dos gestores, que este deve ser um motivador, de forma a estimular o desenvolvimento das pessoas, de sua equipe na busca dos resultados e no incentivo ao crescimento profissional. Coincide com este mesmo percentual as respostas dos gestores que acreditam que a capacidade de liderança é essencial para conduzir o grupo, desafiando e interagindo com todos.

O gestor deve ser um líder nato, sabendo sempre conquistar as pessoas através da transparência (Gestor 22).

Entende-se, então que o processo de trabalho e as funções de um gestor devem ser de gerenciamento/conhecimento de todas as atividades de seu setor; deve ser de estímulo para seus colaboradores e possuir foco em resultados, buscando alcançar os objetivos estratégicos de seu setor, alinhados com o da instituição como um todo.

4.2.3 COMPETÊNCIAS

Esta parte do documento descreve a percepção dos entrevistados quanto às competências e habilidades essenciais na atuação do gestor, os conhecimentos fundamentais de um gestor para sua atuação, os valores e atitudes, bem como as competências que desenvolveu durante atuação como gestor na instituição, Leme (2005) assevera:

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho (p. 16).

A habilidade, é o saber fazer, é tudo que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia do trabalho (p. 17).

As respostas dos entrevistados sobre as competências e habilidades na atuação como gestor, resultou na capacidade de cativar e interagir com pessoas, que foi a de maior representabilidade, com 30% das respostas, que referem-se também no sentido da capacidade de desenvolvimento das pessoas e capacidade de confiança que os gestores devem transmitir para um bom andamento das atividades do setor.

A capacidade de comprometimento, organização e responsabilidade com as pessoas teve 20% das respostas, no sentido de criar um bom ambiente de trabalho, interagindo com o grupo, garantindo, assim, o respeito e a credibilidade das pessoas, bem como a condição de traçar os objetivos e metas do setor.

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

Dos 28 entrevistados, 17% responderam que a capacidade de flexibilidade, no sentido de ser sensível ao problema das pessoas, dialogando, desafiando, com habilidades de negociação, são competências essenciais para o gestor.

A capacidade de liderança, decisão, criatividade e de motivação, tiveram 11% das respostas, cada uma.

O gestor deve ser líder, no sentido de ser uma referência para o grupo, proporcionando uma gestão participativa e colaborativa, avaliando os trabalhos/desempenhos da equipe (Gestor 9).

Capacidade de decisão, no sentido de solucionar problemas, da melhor maneira possível para atingir os objetivos de sua área, bem como da instituição como um todo.

[...] autonomia nas decisões sobre processos de trabalho, mas com diálogo, propondo, desafiando, interagindo com as pessoas (Gestor 1).

A capacidade de criatividade e motivação, no sentido de ser responsável pelo bom clima organizacional, cuidando da manutenção do ambiente que favorece a motivação de seu pessoal, preocupando-se com a qualidade de vida satisfatória para a equipe em seus múltiplos aspectos e necessidades (Gestor 13).

O conhecimento de maior relevância na atuação do gestor, foi a visão geral das atividades da organização, com 42% das respostas. Muitos dos entrevistados disseram que: todos devem conhecer o máximo da instituição, conhecer a história, como ela se constituiu, como ela evoluiu, sua atuação comunitária, conhecimento do contexto organizacional, a missão e os objetivos da instituição.

O conhecimento específico de sua área obteve 24% das respostas. Deve-se conhecer o negócio que está liderando, normas e processos de seu trabalho.

Conhecer o negócio que esta liderando. Se não tiver esse conhecimento, o gestor não se sustenta por muito tempo. Outro aspecto é ter respaldo do grupo e da direção; não adianta ele conhecer, tentar/propor situações sem respaldo, não só da direção e sim do próprio grupo, para que possam acreditar e tocar adiante (Gestor 1).

O conhecimento sobre comportamento humano e a capacidade de planejamento obtiveram, cada um, 12% das respostas dos entrevistados.

[...] conhecer e trabalhar o fator humano na organização com dinamismo com as pessoas, sendo um articulador na interação e desenvolvimento de sua equipe (Gestor 13).

A capacidade de planejamento, no sentido de organização dos processos de trabalho, visão do futuro da instituição, levantamento de suas necessidades e metas a serem alcançadas (Gestor 17).

O conhecimento de alianças e parcerias teve 10% das respostas e refere-se à integração setorial da instituição, “interagir com a mesma área de outras organizações, ou seja, tanto uma parceira interna como externa, com instituições de ensino (Gestor 12)”.

A Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer (LEME, 2005, p. 17).

Na ótica dos entrevistados o valor com maior ênfase é a moral e a ética, que obteve 27% das respostas no sentido de saber os princípios que devem ser seguidos e respeitá-los. São

também as características adquiridas ao longo de sua vida que influencia seu comportamento na organização, “[...] todos os valores inerentes ao cidadão, principalmente a ética e moral (Gestor 15)”.

A humildade, honestidade e sinceridade, também com 24% das repostas, são, na ótica dos gestores, a forma de exercer sua função com bom senso proporcionando um bom ambiente de trabalho, com princípios de sociabilidade. “[...] não dá para imaginar estar em um cargo de gerência sem aspectos como simplicidade e humildade (Gestor 1)”.

Com 13% das respostas está o diálogo, que diz respeito ao gestor ser comunicativo, saber falar, saber ouvir e saber administrar conflitos existentes na organização.

O gestor deve proporcionar uma gestão participativa, com diálogo, na busca por compreender as pessoas (Gestor 9).

O comprometimento obteve 11% das respostas e, na ótica dos entrevistados, diz respeito ao comprometimento com a instituição, ou seja, um vínculo afetivo que existe entre a organização e o sujeito que se identifica com ela. “[...] comprometimento com o negócio, com os objetivos, com a missão e a visão da instituição (Gestor 1)”.

Flexibilidade e motivação são valores que estimulam os colaboradores a produzir e desempenhar suas funções com eficácia. Este valor obteve 9% das respostas dos entrevistados.

O respeito, assim como a flexibilidade e motivação, obtiveram 9% das respostas. “[...] devemos saber respeitar as diferenças de cada ser humano na sua individualidade (Gestor 3)”.

Eu sempre defendi que o gestor é mais um na equipe, por isso que eu digo, tem certas atividades que você tem que estar junto, não existe na minha forma de ver a pessoa num degrau acima, apesar de ter a responsabilidade de função, mas eu me considero mais um membro da equipe, é normal, são as relações humanas. Você ganha as pessoas no momento que fica no mesmo nível de contribuição de responsabilidades, dividindo as tarefas, você ganha respeito, consegue fazer as coisas acontecerem da melhor forma (Gestor 2).

Por fim, com 7% das respostas, está a responsabilidade de assumir seu papel e as competências que são atribuídas a sua função. “[...] na atuação como gestor, agir com responsabilidade é meu principal objetivo... (Gestor 4)”.

Para fundamentar as competências atribuídas à função do gestor, foram identificadas as competências desenvolvidas pelos gestores da Unijuí durante a atuação em seu cargo gerencial:

- Conhecimento sobre a gestão universitária: muitos dos gestores não possuíam o conhecimento do todo da instituição, nem sua forma de gestão antes de assumir o cargo.
- Seriedade no trabalho: acreditam que o cargo proporciona um crescimento como ser humano, agregando maior responsabilidade e seriedade ao assumir o mesmo.

Enquanto líder você tem responsabilidade, ou seja, você passa a ser a referência; para isto precisa conhecer os processos de gestão de pessoas (Gestor 11).

- Trabalho em equipe, interação com as pessoas: a interação com as pessoas proporciona maior efetividade no trabalho em equipe, o convívio com um grupo sob sua responsabilidade é algo novo e desafiador.

- Capacidade de aceitar críticas: “[...] mesmo desempenhando uma função de gerência, deve-se sempre saber ouvir e é necessário ter humildade para aceitar diversas opiniões (Gestor 8)”.

- Acreditar no potencial das pessoas: ter confiança na sua equipe, procurar desenvolver o potencial das pessoas.
- Capacidade de negociação: ter flexibilidade no atendimento ao cliente, ser paciente, ter tranqüilidade.
- Capacidade de diálogo, saber ouvir: estabelecer um diálogo para ouvir e se fazer ouvir, respeitando sempre o lugar que os outros ocupam.

É um desafio muito grande um cargo diretivo, manter o grupo com o mínimo de entendimento, cooperação, direito de participar. Amadureci no saber ouvir, aceitar críticas. Aprendi a mudar quando necessário para busca de melhores resultados (Gestor 15).

- Capacidade de tomada de decisão: deve-se tomar decisões durante sua atividade profissional que resultem no desempenho de sua área e no da organização, influenciando em resultados.

4.2.4 APRENDIZAGEM

Neste tópico apresenta-se as oportunidades de aprendizagem existentes na Unijuí e a participação dos gestores em programas de capacitação gerencial, bem como os motivos que levam a instituição a investir nos processos de qualificação.

Atualmente a questão da aprendizagem organizacional parece que está mais presente na realidade/no dia-a-dia da organização. O processo de aprendizagem aprimora os conhecimentos das pessoas e cria novas experiências. Muitas organizações já consideram o processo de aprendizagem como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, para garantir o desempenho e a sobrevivência da empresa (ALPERSDT, 2005).

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, no contexto da organização, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).

Todos os sujeitos participantes da entrevista destacaram que na instituição existe oportunidade de aprendizagem e capacitação.

A instituição por si só já é uma oportunidade de aprendizagem informal. Pois nossas atividades exigem constante atualização (Gestor 17).

Os gestores acreditam que o aprendizado sempre foi uma das possibilidades que a instituição disponibiliza. Nela existe o espaço para você discutir este aprendizado e onde buscá-lo. Basta você querer.

A universidade potencializa seja nos cursos de Graduação, Pós-Graduação, Mestrado. Ela dá o direito de você se desafiar, coloca à disposição meios para o aprendizado, vai de cada um saber aproveitar (Gestor 3).

A Unijuí possuiu um modelo de gestão autogerida, portanto acontece um grande aprendizado nos fóruns institucionais, permitindo a participação efetiva nas propostas, analisando e estudando diversos temas que envolvem a gestão.

A maioria dos entrevistados já participaram de algum curso de capacitação gerencial, sendo dezoito gestores. Cabe salientar que os cursos de capacitação referidos foram o espaço de estudos da liderança promovido pelo Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Unijuí - NDRH, e a Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Universitária, que teve início em agosto de 2005.

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

Ainda dez dos entrevistados não participaram de nenhum evento específico para capacitação gerencial, pois não tiveram oportunidade ou não disponibilizavam de tempo para participar de eventos.

As mudanças que acontecem no cenário mundial são rápidas, portanto investir na qualificação dos colaboradores torna-se uma condição para permanência no mercado. Sendo a principal atividade da Unijuí o Ensino, e o que move a instituição são pessoas, estas devem estar em constante aprendizagem.

Percebe-se que a qualificação do quadro funcional, na ótica dos gestores, é o maior motivo de investimento da instituição, com 50% das respostas. Entende-se que a organização deve propiciar uma cultura organizacional na qual as pessoas se sintam parte ativa e importante para a gestão institucional, e isto se dá por meio de um processo contínuo de qualificação.

A necessidade de ter um grupo qualificado para busca de melhorias no processo de gestão e a busca de resultados (Gestor 15).

A instituição investe em programas de qualificação por acreditar na capacidade que tem a equipe de colaboradores, e pela necessidade de qualificação dos mesmos para potencializar a instituição (Gestor 3).

O crescimento e aperfeiçoamento profissional foram citados por 32% dos entrevistados, “[...] acredito que o aperfeiçoamento proporciona uma melhor visão dos processos de gestão fazendo com que o indivíduo possa contribuir para o projeto institucional e, ao mesmo tempo, elevando sua auto-estima, fazendo com que ele seja um profissional motivado (Gestor 7)”.

O maior desempenho na função teve 7% das respostas dos entrevistados. Este item significa que o funcionário qualificado automaticamente agrega valor às atividades desenvolvidas, proporcionando agilidade, qualidade e precisão no seu trabalho.

Entendo que a qualificação dos sujeitos que atuam em qualquer organização é fundamental para o seu desenvolvimento, pois não existe uma instituição que funcione sem pessoas. Uma organização é constituída, fundamentalmente, pela integração dos conhecimentos adquiridos e transmitidos pelo indivíduo, e por suas qualidades individuais, e, por isso, a instituição deve considerar o conhecimento como um ativo imprescindível para o seu desenvolvimento sustentado. Assim, a organização deve propiciar e criar uma cultura organizacional, na qual as pessoas se sintam parte ativa, dinâmica e importante para a gestão institucional, e isto se dá mediante um processo contínuo de qualificação (Gestor 9).

Diante do exposto, realizou-se um comparativo entre o referencial teórico com base em TREVISAN (2004), que mostra o perfil de competências dos gestores de universidades particulares-comunitárias. A partir dessa leitura elaborou-se uma análise comparativa (quadro 1) considerando os atributos do perfil de competências dos gestores dos órgãos administrativos e de apoio da Unijuí.

Quadro 1 – Comparativo teórico-prático dos atributos dos gestores administrativos

	Referencial Teórico	Análise dos Gestores da Unijuí
Competências e habilidades	Capacidade de liderança Capacidade de decisão Capacidade de desenvolvimento de pessoas	Capacidade de liderança Capacidade de decisão Capacidade de cativar e interagir com as pessoas Capacidade de criatividade e motivação Capacidade de negociação e flexibilidade Comprometimento, organização e responsabilidade
Conhecimentos	Visão geral das atividades da organização Capacidade de planejamento Comportamento humano	Visão geral das atividades da organização Capacidade de planejamento Comportamento humano

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

	Tecnologia da informação Alianças e parcerias	Conhecimento específico de sua área Alianças e parcerias
Valores e atitudes	Ética Comprometimento com a organização Mobilidade pessoal Motivação Maturidade	Moral e ética Comprometimento Respeito Flexibilidade e motivação Responsabilidade Diálogo Humildade, honestidade e sinceridade
Funções gerenciais	Liderança Empreendedorismo Disseminação	Responsabilidade Gerenciamento das atividades Articulador de equipe Alcançar a melhoria dos processos de trabalho Ter humildade e diálogo Conhecimento técnico de sua área Capacidade de motivar Capacidade de liderança Facilitador do trabalho Capacidade de transmitir confiança

Fonte: Pesquisadoras (2005)

O referencial teórico teve um papel fundamental para subsidiar a pesquisa, demonstrando a relevância do estudo. Constata-se que as informações sobre os atributos dos gestores relacionam-se e complementam-se entre si, conforme demonstrado no quadro 1, dando efetividade ao estudo realizado com os gestores dos órgãos administrativos e de apoio da Unijuí.

Essas informações são o que se pode identificar como o conjunto de competências atribuídas aos gestores. “[...] a gestão por competências permite que seja traçado o desenvolvimento da organização através de seus colaboradores, é a ferramenta básica para aplicar a gestão do conhecimento” (LEME, 2005, p. 6).

A competência é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1998, apud LEME, 2005).

Desta forma, é possível afirmar que este estudo contribuiu para estabelecer um primeiro marco sobre o assunto aplicado à Unijuí, guiar o desenvolvimento e gerenciamento dos gestores na mesma e, conseqüentemente, proporcionar a melhoria dos resultados globais da instituição.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A ampliação das áreas do saber cultivadas pela Fidene e dos campos de atuação comunitária e o amadurecimento das condições do trabalho integrado e pluridisciplinar, levaram a postular o reconhecimento oficial do caráter universitário por ela mantida. Assim, em 1985 nasceu a Unijuí – Universidade de Ijuí, de natureza comunitária, que qualifica-se como instituição responsável pela produção, cultivo e transmissão do conhecimento.

Sendo a Unijuí uma instituição autogestionária e tendo como principal atividade o ensino, a execução de seu projeto institucional tem características muito específicas e, para tanto, requer uma estrutura organizacional adequada e correspondente ao ambiente cultural em que está inserida. É uma característica da autogestão a transparência e participação de todos os sujeitos envolvidos nas decisões, ou seja, a Unijuí possui uma atuação participativa dos seus gestores, as decisões são tomadas por meio de um processo democrático.

O presente estudo teve como objetivo principal identificar as competências essenciais dos gestores administrativos e de apoio da Unijuí, ante a ótica dos mesmos, confrontando com teorias pesquisadas.

Para consecução do mesmo, foi utilizado de investigação bibliográfica na construção de um quadro referencial teórico sobre: gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, competência, perfil do gestor e organização universitária.

Para identificar as competências essenciais dos gestores na sua ótica, aplicou-se uma entrevista de forma focalizada, que permitiu aos entrevistados falar livremente sobre perguntas propostas ao tema. A amostra pesquisada foi composta por 28 gerentes, chefes e encarregados dos órgãos administrativos e de apoio da Unijuí, cujos resultados da pesquisa, serão apresentados a seguir.

Conforme o papel do gestor sob a ótica dos entrevistados, conclui-se que a responsabilidade pelo bom andamento da equipe e pelo alcance dos resultados, é o principal papel, no entanto quando se pergunta sobre os principais valores e atitudes para um gestor, a responsabilidade é colocada em último lugar. Existe, então, uma contradição das teorias/do conhecimento do que vem a ser o perfil e os valores e atitudes de um gestor.

Os valores e atitudes de maior ênfase foram a moral e a ética, no sentido de saber os princípios que devem ser seguidos e respeitá-los. Foram respondidos, também, no sentido de serem as características adquiridas ao longo da vida de cada “ser”, que influencia diretamente no seu comportamento dentro da organização.

No que diz respeito ao conhecimento, entretanto, a visão geral das atividades da organização foi de maior relevância, pois todos os gestores sentem a necessidade de conhecer o todo da instituição, conhecer sua história, como ela se constituiu, como ela evoluiu, sua atuação comunitária, o conhecimento do contexto organizacional, a missão e os objetivos da instituição.

É interessante destacar que são desenvolvidas várias competências nos gestores durante o período que estão exercendo o cargo, como: o conhecimento sobre a gestão universitária, o trabalho em equipe e a maior interação com as pessoas, a capacidade de aceitar críticas, a capacidade de flexibilidade, de ser paciente e ter tranquilidade, a capacidade de diálogo e de tomada de decisão.

É relevante salientar que a maioria dos gestores estão no cargo a menos de um ano e percebe-se que os mesmos sentem fragilidade de identificar suas competências, por não conhecerem, ou por não receberem uma qualificação antes de assumir o cargo, e entende-se que, conforme as teorias analisadas, as organizações que buscam a eficiência dos serviços são aquelas que efetivamente desenvolvem as competências de seu quadro funcional. Nesse sentido, a Unijuí, com uma nova gestão administrativa, está buscando o desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

Sugere-se ainda, que a instituição proporcione para todos os gerentes, chefes e encarregados, uma preparação para assumir o cargo. Deve existir um treinamento para sua qualificação e para a formação de novas competências, visando assegurar o desenvolvimento do pessoal técnico administrativo e de apoio, permitindo uma melhor gestão em suas áreas, desenvolvendo tomadas de decisão precisas durante sua atividade profissional que resultem no desempenho de seu setor e no da organização, influenciando no alcance dos objetivos estratégicos, bem como no relacionamento humano.

A Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Universitária, promovido pelo Departamento de Estudos da Administração em conjunto com a vice-reitoria de Administração da Unijuí, é uma das principais ações educativas voltadas para os técnicos administrativos e de apoio desenvolvida pela Unijuí, tendo como objetivo a constituição de competências de seus colaboradores. A busca destes pelo aperfeiçoamento profissional destaca a necessidade da realização de cursos específicos em cada área de atuação: negociação, recursos humanos,

tecnologias da informação, cobrança, custos, dinâmicas na área de Administração, bem como conhecer os processos administrativos de outras instituições filantrópicas/comunitárias.

É possível, contudo, afirmar que este estudo alcançou seus objetivos propostos, contribuiu para estabelecer um primeiro marco sobre o assunto no âmbito da Unijuí e para guiar futuras pesquisas: sobre o tema na ótica da direção, dos chefes de departamento e dos demais colaboradores da instituição.

Acredita-se que pensar programas de qualificação direcionados aos gestores, com enfoque nas competências, é um fator primordial para a instituição.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. **Surgimento das universidades corporativas**. Disponível em: http://www.anup.com.br/txt/clipping/012_clipping.htm. Acesso em: 02 de Mar.2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BERTUCCI, J. L. O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, 1999, CD-ROM.
- BITENCOURT, Claudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP, 2001, CD-ROM.
- BRUM, Argemiro Jacob. **Unijuí, sua história, suas idéias**. 2. ed. Revista e atualizada. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998. 180p. v. 1.
- DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. Local: Educator Editora, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **A administração de organizações sem fins lucrativos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KELM, Martinho L. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas – uma contribuição à gestão por resultados**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2004. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- RUAS, Roberto Lima et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 15 ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 2003.

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

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas,SP:2001, CD-ROM.

TREVISAN, Maria Julia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2004. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

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