

**UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DAYSIANNE SIMÕES ANDRADE DE FRANÇA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS GESTORAS DA
UNIVERSIDADE POTIGUAR: UM ESTUDO DE CASO.**

**NATAL
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DAYSIANNE SIMÕES ANDRADE DE FRANÇA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS GESTORAS DA
UNIVERSIDADE POTIGUAR: UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* – Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UnP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

**ORIENTADORA: Prof^a Dra. Lydia Maria
Pinto Brito**

**NATAL
2008**

DAYSIANNE SIMÕES ANDRADE DE FRANÇA

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS GESTORAS DA
UNIVERSIDADE POTIGUAR: UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* – Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UnP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

APROVADA EM: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Dra. Lydia Maria Pinto Brito

Orientadora

Universidade Potiguar - UnP

Profª Dra. Maria da Apresentação Barreto

Membro Examinador

Universidade Potiguar - UnP

Profº Dr. Eleazar de Castro Ribeiro

Membro Examinador

Faculdade Christus

Aos meus pais, Rejane e Antônio, por me ensinar o caminho da fé, que torna possíveis todas as coisas.
Ao meu marido, Geomarque Júnior e ao nosso filho, Lucas, por partilhar meus sonhos e me impregnar de amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo o que tenho e sou. Razão de minha adoração. Por me guiar por veredas de justiça. Por me tornar forte em minhas fraquezas, habilitando-me para percorrer a carreira que me está proposta.

A minha família, pela paciência e compreensão quando da ausência necessária para a consecução deste trabalho. Pelos momentos partilhados, dando-me prazer em rememorá-los.

À minha mãe, Rejane, por ser, à sua maneira, competente em suas diversas dimensões - pessoal, familiar, profissional e social; servindo-me de referência.

À minha orientadora, Professora Lydia Maria Pinto Brito, pelo apoio, orientação e, especialmente, pelo partilhar de conhecimentos e afetos. Um exemplo de conciliação de vida pessoal e trabalho.

Ao professor Lúcio Teixeira dos Santos, Diretor do Curso de Direito da Universidade Potiguar, que, no exercício de sua missão, ofertou-me meios para conciliar o trabalho e a busca por qualificação profissional. Pelo exemplo de liderança e ética.

Aos professores examinadores Tereza de Souza, Maria da Apresentação Barreto e Eleazar de Castro Ribeiro, pela disposição em aceitar meu convite e pela grandiosa contribuição quando de suas participações na Banca para a minha qualificação e defesa.

Aos professores Lélia Santiago, Ana Cristina Silva, Juliana Pereira Barreto e Élson Vilela, por suas contribuições quando da correção gramatical, das normas conforme a ABNT, da tradução do resumo deste estudo e da análise estatística.

A Aurileide Agostinho da Silva, monitora do Curso de Administração da Universidade Potiguar, pela colaboração quando da aplicação dos questionários.

Às gestoras da Universidade Potiguar, por me permitirem colher informações indispensáveis à conclusão deste trabalho; pelo precioso tempo despendido no compartilhar de suas experiências.

Aos professores e colegas do Mestrado em Administração Profissional, pelos ensinamentos partilhados e pela gratificante convivência.

RESUMO

Este estudo identifica o perfil de competência profissional ideal de gestoras de uma Instituição de Ensino Superior a partir de suas percepções sobre os conhecimentos, habilidades, atitudes e estratégias pessoais consideradas essenciais para o desempenho da função e aponta as estratégias pessoais que se afiguram como facilitadoras da conciliação vida pessoal e trabalho. O tipo de pesquisa adotado foi descritivo, exploratório e quantitativo. Realizou-se um estudo de caso com aplicação de questionário às trinta e sete gestoras que atuam na Universidade Potiguar, na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, com retorno de 32 respondentes. Os resultados apontaram os indicadores mais importantes na composição do perfil de competência profissional, dentre os conhecimentos, o de psicologia organizacional; dentre as habilidades, observou-se que planejamento e liderança foram apontadas como as de maior relevância.; no tocante às atitudes a ética foi considerada a mais importante a ser desenvolvida, seguida pela autoconfiança. Mais de 78% (setenta e oito por cento) das gestoras pesquisadas consideraram que os indicadores comportamentais apresentados no questionário contribuem para o equilíbrio vida pessoal e trabalho. Entretanto, as gestoras com mais de dois filhos, ocupantes do cargo de Pró-Reitora e com mais de nove horas de dedicação ao trabalho avaliaram os indicadores comportamentais como insuficientes para a conciliação vida pessoal e trabalho. Dentre os indicadores comportamentais apontados como facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho depreendem-se a comunicação/saber ouvir, planejamento, ética, flexibilidade e relação interpessoal. Quanto aos impactos do tempo na busca por qualificação profissional e dedicação à prática gerencial, influenciando na vida pessoal, os mais frequentes apontados foram reclamações, cobranças e pressões familiares. No tocante às estratégias pessoais facilitadoras do equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho observou-se que o diálogo e a relação aberta entre os cônjuges, seguidos da administração adequada do tempo no trabalho foram identificados como as mais importantes. A maioria das gestoras percebeu-se apta para administrar o tempo, a vida profissional e a pessoal; o que corrobora com a incidência das habilidades e atitudes apontadas no questionário da pesquisa, atuando efetivamente na conciliação vida pessoal e trabalho.

Palavras-Chave: Trabalho. Prática gerencial. Habilidades. Atitudes. Estratégias Pessoais.

ABSTRACT

This study aimed to identify the attributes and behavioral strategies for managing personal life and work as well as their perception on the profile of professional competence required for the performance of their duties. To understand the central theme of the study it took up theoretical foundation, addressing the demands of the world of work, changes in the managerial activity, the precariousness of employment, activity management and its implications in the life of the manager, management skills by the Profile of the new professional, the new role of women and the relationship between work and personal life. The work was guided by a paradigm descriptive and quantitative approach, as its main focus it was to seek answers to the questions raised by the search identifying the perception of a population, discovering existence of associations between some variables. The study was conducted with thirty-seven managers who act at Potiguar University in the city of Natal, Rio Grande do Norte. The analysis of the results indicates, the perception of participants on the research, that when the composition of the profile of professional competence ideal of managing the University Potiguar knowledge of organizational psychology are the most important; among the skills, it was observed that planning and leadership have been identified as those of greater relevance.; attitudes regarding the ethics was considered the most important being developed, followed by the self - confidence. More than seventy-eight percent of managers surveyed consider that the behavioral indicators presented in the questionnaire help to balance work and personal life. Meanwhile, the managers with more than two children, occupants of the office of Pro-Rector and with more than nine hours of dedication to the work evaluated the behavioral indicators as inadequate for conciliation personal life and work. Of the behavioral indicators mentioned as facilitators of conciliation personal life and work offer to the communication / learn listening, planning, ethics, flexibility and interpersonal relationship. As to the impacts of time in search for professional qualifications and dedication to the practice management in influencing personal life shown were the most frequent complaints, charges and family pressures. Regarding personal strategies to balance work and personal life, it is observed that dialogue and open relationship between spouses, followed the proper administration of the time at work were considered the most important. The consideration of capacity for the majority of managers in managing time, professional life and personal corroborate the assessment on the impact of skills and attitudes listed in the questionnaire, acting as facilitators of conciliation personal life and work.

Key-words: Work. Management practice. Skills. Attitudes. Personal strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Mitos e verdades comuns sobre as funções dos gerentes.....	34
Quadro 2	Profissional: aquele que sabe administrar situação profissional complexa.....	52
Quadro 3	Quadro demonstrativo do perfil de competências essenciais na percepção das Gestoras da UnP.....	99
Quadro4	Quadro demonstrativo dos indicadores comportamentais e das estratégias pessoais na percepção das Gestoras da UnP.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Distribuição quanto ao estado civil (N=32).....	81
Tabela 02	Distribuição quanto formação acadêmica (N=29).....	82
Tabela 03	Distribuição quanto ao tipo de pós-graduação (N=29).....	82
Tabela 04	Distribuição quanto número de filhos (N=31)	83
Tabela 05	Distribuição quanto à participação na renda familiar (N=31).....	84
Tabela 06	Distribuição quanto cargo (N=28)	84
Tabela 07	Distribuição quanto ao tempo de experiência no cargo (N=30)....	85
Tabela 08	Distribuição quanto ao tempo de trabalho na UnP (N=32).....	85
Tabela 09	Demonstrativo de importância atribuída aos indicadores cognitivos (N=32).....	88
Tabela 10	Demonstrativo de importância atribuída aos indicadores comportamentais (Habilidades) (N=32).....	89
Tabela 11	Demonstrativo de importância atribuída aos indicadores comportamentais (Atitudes) (N=32).....	90
Tabela 12	Consideração de contribuição dos indicadores por estado civil (N=28)	91
Tabela 13	Consideração de contribuição dos indicadores por número de filhos (N=28).....	91
Tabela 14	Consideração de contribuição dos indicadores por cargo ocupado (N=25)	92
Tabela 15	Consideração de contribuição dos indicadores por formação acadêmica (N=25)	92
Tabela 16	Consideração de contribuição dos indicadores por pós- graduação (N=26)	93
Tabela 17	Consideração de contribuição dos indicadores por participação na renda familiar (N=27).....	93
Tabela 18	Consideração de contribuição dos indicadores por tempo de experiência no cargo (N=26)	94

Tabela 19	Consideração de contribuição dos indicadores por tempo de trabalho na UnP (N=28)	94
Tabela 20	Consideração de contribuição dos indicadores por tempo de dedicação necessário para o desempenho ao cargo (N=28).....	95
Tabela 21	Demonstrativo da consideração de indicadores comportamentais (Habilidades e atitudes) como elementos facilitadores da conciliação entre vida profissional e pessoal.....	96
Tabela 22	Demonstrativo da avaliação de impactos do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal.....	97
Tabela 23	Demonstrativo de importância atribuída às estratégias pessoais para conciliação entre vida profissional e pessoal.....	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA	12
1.2.1	Questões da pesquisa	14
1.2.2	Justificativa	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específico	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	DEMANDAS DO MUNDO DO TRABALHO	19
2.2	MUDANÇAS NA ATIVIDADE GERENCIAL	31
2.2.1	A precarização do emprego	31
2.2.2	A atividade gerencial e suas implicações na vida do gerente	32
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	37
2.4	O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL	49
2.5	O NOVO PAPEL DA MULHER	58
2.5.1	Aspectos Gerais	59
2.5.2	Vida pessoal versus vida profissional	63
3	MÉTODO	74
3.1	TIPO DE PESQUISA	74
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	76
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	77
3.4	INSTRUMENTO.....	78
3.5	VARIÁVEIS ANALÍTICAS	78
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS	79
3.6.1	Procedimentos de registro dos dados	79
3.6.2	Procedimentos de análise de dados	80
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	81
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS GESTORAS OBJETO DE PESQUISA.....	81
4.2	PERCEPÇÃO DAS PARTICIPANTES	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICES	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As novas determinações do mundo do trabalho fazem emergir a necessidade de desenvolvimento de perfis de competência profissional compostos de elementos cognitivos (saber formal) e comportamentais, tais como habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) (BRITO, 2005).

O desenvolvimento desses novos perfis sinaliza a busca contínua de capacitação, reflexão sobre as ações e adoção de estratégias organizacionais e pessoais que permitam ao empregado ingresso e permanência no mercado de trabalho (RESENDE, 2000).

Neste novo momento, as relações sociais tornam-se cada vez mais complexas, exigindo a revisão dos tradicionais papéis “masculinos” e “femininos”.

O número crescente de mulheres assumindo funções-chave dentro das organizações, a exemplo das gestoras da Universidade Potiguar, e o aumento do número de domicílios onde ambos os cônjuges necessitam trabalhar por razões econômicas, sociais e emocionais, acarretam discussão sobre o fato de que as gestoras necessitam desenvolver-se no campo profissional, mas, também, desejam administrar com qualidade o exercício dos papéis de mãe, esposa e dona de casa.

Esta nova realidade conduz à reflexão sobre a conciliação entre o desenvolvimento profissional e a vida pessoal das gestoras e sinaliza para a necessidade de estudos emergentes nas organizações que identifiquem no perfil de competência profissional e nas estratégias pessoais dos gerentes a presença de fatores de contribuição para o equilíbrio de vida pessoal e trabalho.

1.2 PROBLEMA

O desafio da conciliação entre desenvolvimento profissional e vida pessoal é um dos principais problemas inerentes às gestoras apontados por gerentes de

recursos humanos (TREMBLAY, 2004). O absenteísmo, os atrasos, as dificuldades de recrutamento e manutenção de mão-de-obra qualificada, como também a produtividade e o rendimento, são conseqüências diretas do desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (TANURE, 2006).

Para estabelecer o equilíbrio entre o trabalho, incluindo o gerenciamento da carreira e a vida pessoal, precisa-se da contribuição não somente do indivíduo.

Por ser problema vivenciado em sociedade a solução é, necessariamente, de natureza coletiva e deve então passar pela parceria e aplicação comum de soluções, incluindo, além das organizações, os poderes públicos (FRIEDMAN, 2001).

No ambiente da empresa, diversos meios facilitadores da conciliação podem ser implantados, especialmente os serviços de ajuda à família como as licenças e benefícios sociais, gestão de carreira adaptada às exigências familiares, creches dentro ou próximo à empresa, dentre outros.

A pressão por produtividade com qualidade, inerente às exigências e responsabilidades de cargos de direção, conduz as gestoras a conviverem com problemas relacionados ao tempo dedicado ao trabalho em detrimento da família e a frustração pelo desamparo do Direito, no sentido deste não apresentar ações positivas garantidoras do equilíbrio vida profissional e pessoal (BARTOLOMÉ, 2001).

No Brasil, as leis são elaboradas, frequentemente, sob a ótica masculina. O Congresso Nacional é composto por maioria absoluta de homens. Além desse fator, o legislador pátrio não previu a evolução e emancipação social, política e cultural da mulher nas dimensões atuais.

Por esta razão, não se criou normas adequadas à realidade da gestora de hoje, universo do qual se depreendem as gestoras da Universidade Potiguar, de quem se requer, concomitantemente, e na sua grande maioria, a participação nos encargos e despesas domésticas, e a execução solitária das atividades de dona de casa (HIRATA, 2002).

O problema relacionado ao tema é via de mão dupla, uma vez que a interferência dos papéis é realidade em duplo sentido. Se o trabalho das gestoras da UnP tem incidência na vida familiar, o inverso também ocorre, ou seja, o desequilíbrio da vida familiar conduz, necessariamente, a conseqüências negativas sobre o rendimento do trabalho (TREMBLAY, 2004.).

Ao investigar essa problemática sob a ótica da doutrina e da percepção das gestoras da Universidade Potiguar, pode-se levar à compreensão dos fatores que contribuem para o desequilíbrio vida pessoal e profissional, incluindo, o desconhecimento, por algumas destas gestoras objeto de estudo, de habilidades e atitudes favorecedoras à conciliação, encontradas no perfil profissional pesquisado.

Pelo exposto, afigura-se o problema da presente pesquisa que é: Qual a percepção da gestora da Universidade Potiguar sobre o Perfil de Competência Profissional necessário para o exercício de suas funções, e quais os atributos comportamentais (habilidades e atitudes) e estratégias pessoais considerados pelas gestoras como facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho?

1.2.1 Questões de pesquisa

Assim, o problema acima desdobra-se nas seguintes questões de pesquisa:

- Qual o perfil de competência profissional das gestoras da Universidade Potiguar?
- Quais os atributos comportamentais (atitudes e habilidades) dessas gestoras facilitadores da conciliação vida pessoal e desenvolvimento de suas carreiras?
- Qual a percepção das gestoras em relação à implicação do tempo despendido na busca por qualificação profissional e no exercício da atividade gerencial e sua consequência na vida pessoal?
- Quais as estratégias pessoais adotadas favorecedoras da conciliação vida pessoal e trabalho?

1.2.2 Justificativa

O fato da maior parte das empresas utilizarem os conceitos de competência e complexidade como forma de extrair mais resultados dos trabalhos das pessoas, sem nenhuma preocupação em patrocinar o desenvolvimento delas ou proporcionar os meios de adequação de conflitos emprego-vida pessoal não é novidade. Contudo, deve-se considerar que as empresas, ao procederem dessa maneira,

estarão orientando sua gestão para o curto prazo e poderão sofrer as conseqüências disso.

A principal conseqüência será a dificuldade de sustentar vantagens competitivas e de atrair e reter pessoas importantes para a organização, porque essas pessoas procurarão cada vez mais uma relação que lhes agregue valor e desenvolvimento profissional aliados à qualidade de vida pessoal e em família. Elas serão exigentes e escolherão empresas comprometidas com seu pessoal (TREMBLAY, 2004).

O comprometimento empresa/pessoal traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das pessoas e de uma proposta transparente de intenções (FRIEDMAN, 2001).

Para que isso ocorra a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um; e, para tanto, a empresa necessita ter perfeita consciência de suas motivações e missão.

Neste cerne, acredita-se que a modernização do sistema de gestão de pessoas deva oportunizar meios para o desenvolvimento profissional do trabalhador, para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho (BARTOLOMÉ, 2001) e, como ponto principal deste trabalho, para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica e transparente, atingindo ou se aproximando ao máximo do equilíbrio entre as relações de trabalho e as pessoais.

Diante do crescente número de mulheres dentro de um ambiente organizacional exercendo cargos que até pouco tempo eram exclusivos para homens, e, diante da persistência dessas mulheres em atuar, simultaneamente, como mães, donas de casa e profissionais, surgiu o interesse em pesquisar as gestoras da Universidade Potiguar, a percepção dessas gestoras sobre o perfil profissional para o cargo e os meios apontados e empregados por elas para a conciliação vida pessoal e desenvolvimento profissional (BARTOLOMÉ, 2001).

Neste contexto, o foco principal da pesquisa foram as habilidades, as atitudes e as estratégias pessoais das gestoras da Universidade Potiguar, em Natal, reconhecidas e utilizadas para viabilizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para se compreender o cerne da pesquisa fez-se necessário abordar assuntos relacionados ao tema como as demandas do mundo do trabalho, as mudanças na

atividade gerencial e o dilema diário dessas gestoras na busca pela conciliação vida pessoal e trabalho.

Durante a pesquisa, pode-se fazer uma análise do perfil de competência profissional da gestora da Universidade Potiguar e sua relação com a problemática da atuação profissional dessas gestoras, realizada de forma simultânea com os papéis de dona de casa, mãe e esposa; também, propôs estudar as implicações do tempo despendido por essas mulheres em prol de suas conquistas profissionais interferindo, na maioria das vezes, negativamente na vida pessoal.

Conforme preceitua Schwartz (2001), existem dois tipos de mulheres: as que têm a profissão como prioridade, chamadas de mulheres de carreira e as que desejam trocar a ambição pela flexibilidade no horário de trabalho e poder criar a sua família, essas chamadas de mulheres de carreira e de família.

Este trabalho pretende identificar o perfil de competência profissional das gestoras da Universidade Potiguar, incluídas na tipologia do autor acima. Além disso, pretende-se identificar as habilidades, atitudes e estratégias pessoais atuantes em prol do equilíbrio na vida pessoal e profissional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o perfil de competência profissional das gestoras da Universidade Potiguar e apontar seus atributos comportamentais e estratégias pessoais favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os atributos cognitivos e comportamentais necessários para o exercício profissional;
- Identificar as habilidades, atitudes e estratégias necessárias para a conciliação entre trabalho e vida pessoal;
- Apontar as implicações do tempo despendido em qualificação profissional e no exercício da atividade gerencial e suas conseqüências nas relações pessoais.

Este trabalho apresenta o seguinte pressuposto: As gestoras da Universidade Potiguar possuem perfil de competência profissional que lhe permite conciliar as relações pessoais e o desenvolvimento de sua carreira profissional.

Para a elaboração do referencial teórico foi utilizado como foco principal os ensinamentos dos autores membros da Discussão Crítica Humanística Européia que são Le Boterf (2003), Perrenoud et all (2002) e Zariffian (2001); por terem como pressuposto o desenvolvimento integral do indivíduo independente do trabalho e pela importante contribuição para a compreensão e utilização do conceito multidimensional de competência, sinalizando para a necessidade da valorização do indivíduo como ser social e de se conhecer o novo perfil de competência profissional exigido pelo mercado hoje.

A estrutura da dissertação é composta, além desta Introdução, pela Fundamentação Teórica, Método, Análise e interpretação dos dados, Considerações finais, Referências e Apêndices.

A Introdução é composta pela contextualização; o problema da pesquisa; as questões da pesquisa; a justificativa; objetivo geral e objetivos específicos.

A fundamentação teórica abrange os temas demandas do mundo do trabalho; mudanças na atividade gerencial; gestão por competência; o perfil do novo profissional e, por fim, o novo papel da mulher, que se subdivide em aspectos gerais e vida pessoal *versus* vida profissional.

O método de pesquisa adotado compreende o tipo da pesquisa, universo e amostra da pesquisa, plano de coleta de dados, instrumento, variáveis analíticas e tratamento dos dados.

No capítulo quatro da dissertação está a parte relativa a análise e interpretação dos dados contendo a caracterização das gestoras da Universidade Potiguar e a análise dos resultados obtidos.

Por fim, segue a conclusão, resgatando em seu contexto o objetivo geral e os específicos do trabalho além do cerne de todo o referencial teórico; para confrontá-los com a análise dos resultados da pesquisa. Em apêndice segue modelo original do questionário adotado na pesquisa e cópia do pedido de autorização ao Vice Reitor e Pró-Reitor Administrativo, Professor Eduardo Benevides para aplicação do questionário dentro da Instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o conteúdo teórico que orienta todo o processo de realização da pesquisa sobre a conciliação vida pessoal e trabalho das gestoras da Universidade Potiguar e a identificação do perfil de competência profissional (conhecimentos, habilidades e atitudes) e de estratégias pessoais favorecedoras desta conciliação.

2.1 DEMANDAS DO MUNDO DO TRABALHO

Neste momento, objetiva-se discorrer acerca das novas determinações do mundo do trabalho enfocando as transformações ocorridas ao longo da história e sua influência na vida dos trabalhadores.

A sociedade surge, fruto da necessidade humana, em viver de forma organizada entre seus pares, como meio de se evitar um caos social. Os homens criam as regras, inicialmente, advindas dos costumes.

Justamente no centro dessa organização social encontra-se o trabalho, visto, ao perpassar dos séculos, sob diversos matizes.

Resgatando o pensamento dos filósofos clássicos Platão e Aristóteles (ZANELLI; BORGES E BASTOS, 2004) sobre o trabalho, depreende-se que eles exaltavam a ociosidade. O cidadão deveria ser poupado do trabalho; que era considerado atividade inferior ao exercício da política e visto como obstáculo à virtude, já que as profissões mecânicas e mercantis eram vistas como limitações à intelectualidade e meio de degradação da ética do trabalhador.

Aristóteles entendia a escravidão como fenômeno natural; os escravos eram pessoas que nasciam intelectualmente inaptas, prontas para atividades de cunho mecânico e corporal, e esse era o entendimento dominante na época.

Semelhantemente aos ideais gregos, em Roma, a escravidão e a estruturação da sociedade (baseada no escravismo) sustentavam a forma de pensar sobre o trabalho. As guerras e conquistas, o antagonismo de classes e as crises

econômicas garantiam a abundância da mão-de-obra escrava (ZANELLI; BORGES E BASTOS, 2004).

Para Marx (1985), o trabalho está intrinsecamente ligado à natureza e à história da humanidade.

O trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que um homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida (MARX, 1985, p.149).

O trabalho tem sua origem na sociabilidade humana. Marx (1985) compreendia o trabalho como necessidade natural do homem em transformar o mundo para satisfazer seus anseios e como atividade criadora de valor de uso.

Nos primórdios, o homem trabalhava apenas para sua subsistência. Ao perpassar do tempo, novas necessidades propiciaram o nascimento de diferentes formas de manifestações do trabalho, mais conhecidas historicamente por modo de produção, tais como o comunismo primitivo, o feudalismo e o capitalismo (CASTELLS, 1999).

Nos séculos X a XII, a sociedade feudal consistia em três classes – sacerdotes, guerreiros e trabalhadores, sendo que estes últimos produziam para ambas as outras classes (HUBERMAN, 1969).

Como ainda não havia usinas nem fábricas o trabalho na Idade Média era agrícola, cultivando o grão, ou guardando o rebanho para utilizar a lã na confecção do vestuário (HUBERMAN, 1969). A maioria das terras na Europa estava dividida em feudos habitados pelo senhor feudal e sua família, todos protegidos por fortificações.

A partir do século XVI, a preferência geral por matéria ou bem de fácil poder de barganha e troca fez da Espanha o país mais rico do mundo. A justificativa apresentada pelos governantes da época era o fato da Espanha ser o maior detentor de ouro e prata, metais mais adequados para acumular riquezas (TEIXEIRA, 1995). O negócio, portanto, era exportar mercadorias de valor e importar apenas o que fosse necessário. Isso significa estimular a indústria por todos os meios possíveis, tanto no mercado interno quanto no externo.

Em 1776, um número crescente de pessoas não concordava com a teoria nem com a prática mercantilista. As companhias monopolizadoras dos lucros excluíaam os comerciantes, que se rebelavam contra o mercantilismo. Os poderosos e privilegiados sonhavam com o comércio livre (TEIXEIRA, 1995).

Smith (1969, p. 151), em 1776, deu a seguinte opinião sobre esse assunto:

O monopólio do comércio da colônia, portanto, como todos os outros expedientes mesquinhos do sistema mercantilista, deprime a indústria de todos os outros países, mas principalmente, a das colônias, sem que aumente em nada a indústria do país em cujo benefício é adotado.

Antes da Revolução Francesa, 80% (oitenta por cento) dos ganhos de um camponês eram pagos aos vários coletores de impostos (HUBERMAN, 1969). O camponês reclamava, pois bastava uma má colheita para deixá-lo à beira da fome.

A classe média da época, a burguesia, provocou a Revolução Francesa, com o objetivo de romper com a sociedade feudal, decadente e corrupta. Vale ressaltar que cem anos antes, em 1689, a burguesia inglesa conquistou poder político correspondente ao seu poder econômico (MARX, 1985).

Mas, quem era a burguesia? Era composta por dois tipos de classes. A classe educada, formada por escritores, doutores, advogados, professores etc. e a classe abastada, formada por mercadores, banqueiros e fabricantes (TEIXEIRA, 1995).

Assim, na França de 1789, artesãos, camponeses e burguesia uniram-se para romper com o feudalismo. A burguesia forneceu a liderança enquanto os demais realmente lutaram.

A burguesia foi quem mais lucrou. No final da Revolução Francesa, o privilégio de nascimento perdeu lugar para o privilégio do dinheiro. A burguesia torna-se senhora do poder político na França (TEIXEIRA, 1995).

Assim, morreu o feudalismo e surgiu o livre comércio – sem restrições, regulamentos ou contenções.

Do século XVI ao XVIII os artesãos independentes da Idade Média vão desaparecendo gradativamente, e, em seu lugar, surgiram os assalariados (HUBERMAN, 1969).

No fim do século XVIII, um sistema social diferente, baseado na livre troca de mercadorias com o objetivo primordial de obter lucro, foi introduzido pela burguesia (HUBERMAN, 1969), sendo chamado de capitalismo.

Portanto, junto à transformação do trabalho em mercadoria, estabelecida pelo capitalismo emergente, surgiu uma concepção de mentalidade econômica do trabalho, o qual valia tanto mais quanto era capaz de aumentar os rendimentos do detentor do capital.

Observe-se que, para a efetiva compreensão do significado do termo trabalho é necessário enxergá-lo sob uma ótica mais ampla, entendendo a contextualização do trabalho dentro do modo de produção capitalista e que supõe a existência de duas classes sociais complementares e com interesses antagônicos (SILVA, 2000).

Desta forma, fica evidente que os pilares da sociedade capitalista são as relações comerciais entre os indivíduos, cujos interesses privados são o que os une e os leva a se relacionarem entre si (TEIXEIRA, 1995).

Assim, em meio à diversidade de interesses e relações comerciais, o sistema capitalista se consolida, tornando-se um marco na história, ao considerar o trabalho a atividade social mais valorizada (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

A forma de divisão do trabalho baseada, de um lado, no trabalhador sob o controle do capitalista e, do outro, no produto do trabalho (propriedade exclusiva do capitalista e não do produtor direto), forneceu a lógica do modelo que se organiza para acumular capital nas mãos da classe burguesa (MARX, 1985).

Contudo, é importante declinar que a adaptação do trabalho a tal realidade não ocorreu de forma simples. Submetê-lo a tais condições foi um desafio.

O protestantismo, como sistema emergente após o século XVI, dirimiu contradições ideológicas por duas razões: uma é que se opunha ao ócio e valorizava o trabalho; a outra, como decorrência de sua tradição paternalista das relações sociais, que considerava natural a autoridade do empregador sobre o empregado. O empregado tinha obrigação religiosa de obedecer ao seu patrão e o empregador o direito de controlar e ser obedecido (WEBER, 1967).

A reforma protestante desempenhou importante papel no estabelecimento da noção de livre contrato do modelo capitalista. O luteranismo criou a noção de vocação para o trabalho, como um chamado de Deus para o exercício de determinada profissão. Os calvinistas, metodistas e batistas que se seguiram ao

luteranismo, exaltavam o trabalho como forma de glorificar a Deus e repudiavam qualquer atitude ou apologia ao ócio.

O protestantismo ascético acreditava que quanto mais duro se trabalhava, mais se provava ser merecedor da graça divina. Então, o enriquecimento era o resultado de árduo trabalho. A partir deste contexto, percebe-se uma legitimação à distribuição de riqueza. O trabalho passa a ser visto como mercadoria, disciplinado, de larga escala, estritamente padronizado e planejado (ZANELLI; BORGES E BASTOS, 2004).

Em relação ao produto do trabalho, este é visto, no sistema capitalista, como valor de uso, ou seja, uma mercadoria. Contudo, o valor dessa mercadoria tem que ser mais alto do que a soma dos valores dos materiais empregados para produzi-la (MARX, 1985). Percebe-se então que o capitalista explora o trabalho e o trabalhador objetivando produzir valor de uso, valor, mercadoria e mais-valia.

Historicamente, são várias as formas de manifestação do trabalho no modo de produção capitalista. Dentre elas, predomina o trabalho individual artesanal, trabalho mediante a cooperação simples, trabalho na manufatura, trabalho na grande indústria e trabalho na sociedade do conhecimento (SILVA, 2005).

O capitalismo trouxe implicações para a sociedade, pois separou o ambiente doméstico e de trabalho e reuniu grande número de pessoas no mesmo lugar (fábrica), o que exigiu a cooperação de todos. Então, partindo do pressuposto de que a realidade é construída a partir das idéias ou estruturas cognitivas, as organizações nascem formadas por grupos de indivíduos que interagem regularmente e partilham uma identidade coletiva, constituindo um microcosmo social (ZANELLI; BORGES E BASTOS, 2004).

Assim, o trabalho ampliou seus limites e passou a ser exercido dentro dos muros das organizações e, ante a sua complexidade, desenvolveu o pensamento gerencial que contemplou planejamento e modelo para as decisões. Em outras palavras, as mudanças exigiram desenvolvimento de estratégias.

Contudo, antes da Revolução Industrial, as organizações eram estruturadas por meio de um sistema centralizador, embasado em estratégias de controle e repressão; pois advinham de instituições religiosas e militares (HELOANI, 1994).

Após o advento da Revolução Industrial, ocorreram radicais mutações na forma de gerir as empresas. E, como consequência direta, o trabalhador sentiu-se impelido a se adequar à nova realidade e a buscar qualificação profissional. Os

trabalhadores que antes exerciam seu ofício artesanalmente passaram a conviver com as novas tecnologias e exigências mercadológicas; a indústria passou a receber incentivos em prol de seu crescimento e estabelecimento na sociedade capitalista.

Para o trabalhador, não houve escolha; a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho industrial tornou-se questão de sobrevivência (CASTELLS, 1999).

Com essas transformações, as organizações, antes controladoras da força de trabalho, tornaram-se, também, senhoras do capital intangível de seus operários; ou seja, apropriaram-se do conhecimento deles.

Com a indústria emerge a necessidade de se aumentar a produção. Assim era preciso tornar duas vezes maior o número de trabalhadores qualificados, o que deveria redundar, igualmente, numa duplicação da folha de salário (TEIXEIRA, 1995).

Nesse momento do processo de construção do capitalismo, que perpassou toda a primeira metade do século XX, o capital criou a indústria e construiu o *taylorismo-fordismo* para garantir sua expansão e sustentação (SILVA, 2005).

Disseminado a partir de 1914, em muitas organizações o fordismo imperou na condição de modelo de gestão, introduzindo um processo de trabalho que colaborou com o estabelecimento da indústria.

Na prática a regra fordista era alcançar a produção em massa, por meio da linha de montagem e de produtos mais homogêneos, controlando-se o tempo e os movimentos pelo cronômetro *taylorista* gerando-se a produção em série (ANTUNES, 1999). No fordismo, as atividades laborais eram fragmentadas. Havia a separação entre a elaboração e a execução do processo de trabalho.

Já o *taylorismo*, como sistema emergente, tinha como principal objetivo aumentar a eficácia da produção. Conseqüentemente, a busca da racionalização do trabalho e do aumento da produtividade exigia um maior controle sobre os empregados (SILVA, 2005).

A definição industrialista e *taylorista* da produtividade do trabalho, vinculada, simultaneamente, à separação realizada entre trabalho (uma lista predefinida de operações a serem executadas no posto de trabalho) e trabalhador (um conjunto de capacidades para ocupar esse posto) e a rapidez da efetuação do trabalho é um conceito que persiste, mas que se revela cada vez mais inadequado em relação às formas modernas de eficiência (ZARIFFIAN, 2001).

Neste contexto, o trabalho, como consequência do modelo *taylorista/fordista*, preencheu tempo considerável na vida das pessoas sem se importar com a identidade delas. Neste período não havia o interesse em se adequar as potencialidades individuais de cada trabalhador à respectiva função nem muito menos se sonhava falar em perfil de competência profissional.

Tais modelos de trabalho, ao ignorarem aspectos da subjetividade humana, geraram desequilíbrio nas relações das pessoas com o trabalho e com a vida pessoal (FRIEDMAN, 2001).

Os modelos de gestão de trabalho vistos até agora predominaram até o ano de 1970, após longos anos de acumulação do capital. Depois deste período iniciou-se uma fase de instabilidade econômica afetando diretamente as empresas (BRITO, 2005).

A queda da taxa de lucro, o aumento das privatizações e a falência do “Estado do Bem-estar-social” são pistas que sinalizam para o esgotamento do padrão de acumulação de capital adotado até então (ANTUNES, 1999).

As novas demandas organizacionais impõem o reconhecimento pelo mundo capitalista de que os modelos fordista/taylorista estão entrando em declínio.

A partir desta constatação, um novo modelo de acumulação de capital começa a se desenvolver sob a égide da “Era do Conhecimento” (BRITO, 2005), de forma a garantir os lucros do capital nos padrões do modelo em decadência.

Outro aspecto novo e relevante é a pressão imposta pelas organizações ao trabalhador para que busque adequar o seu conhecimento às novas determinações do mundo do trabalho, cada vez mais exigentes e complexas. Para Brito (2005, p. 42):

Durante o criativo processo de transformação do real, o conhecimento produzido pelo trabalho vai sendo socializado e testado na prática. Assim, novos conhecimentos vão sendo adquiridos, outros, velhos, vão sendo reafirmados, corrigidos ou abandonados. Conforme avança esse processo articulado com o desenvolvimento das capacidades humanas, a realidade vai sendo transformada, fazendo surgir novas questões.

Ressalte-se que o contexto econômico na década de 70 compreendia a maior parte das economias desenvolvidas e tinha um mercado de trabalho bem estruturado, com uma boa distribuição de renda, com baixos níveis de desemprego e inflação. A globalização econômica e produtiva através da internacionalização dos mercados foi um dos fatores que desestabilizou essa ordem e levou as empresas a

reestruturarem-se. Na década de 80, iniciou-se o processo de reestruturação produtiva, com ondas recorrentes de downsizing e terceirizações (TEIXEIRA, 1995).

O período de 1970 a 1990 levou a redução do emprego industrial aumentando a participação do setor de serviços na economia (CASTELLS, 1999).

Hodiernamente, pode-se considerar o ato de trabalhar o de gerar um serviço. Quando gera um serviço o homem altera as condições de atividade de outro homem, ou de uma instituição, denominados de destinatários do serviço (ZARIFFIAN, 2001).

Não se trata de falar em serviço no sentido de uma oposição clássica entre terciário e industrial. Trata-se de perceber que o conceito de serviço concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade – terciário, industrial e agrícola (ZARIFFIAN, 2001).

Assim, fatos como a concretização da expressão cliente para se denominar o beneficiário do serviço ou produto e ao se considerar produto o serviço prestado a destinatário específico, são dados que sinalizam para mudanças econômicas e políticas emergentes, que desencadearam um processo de transformação no sistema capitalista (ALESSANDRINI, 2002).

Os primeiros efeitos do neoliberalismo sobre o capital e seu sistema ideológico e político de dominação são visíveis, juntamente com um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho.

Para Goulart E Guimarães (2002, p. 24):

o neoliberalismo emerge como um modelo político-econômico que defende o livre mercado concorrencial em oposição a ação mediadora do Estado nas crises econômicas; legitima ação dos grupos econômicos que elaboram seus planos numa perspectiva que não leva em conta interesses de cunho nacional.

Todas essas mudanças fizeram-se necessárias a fim de instrumentalizar o capitalismo para recompor os níveis de acumulação anteriores.

Goulart e Guimarães (2002) consideram que o elemento central da reestruturação do trabalho é justamente o deslocamento do foco do componente manual do trabalho para o intelectual.

Essa mudança exigiu dos trabalhadores a busca por qualificação profissional, vez que o uso de novas tecnologias no desempenho das atividades

laborais requer o desenvolvimento de novas competências profissionais (PERRENOUD et al, 2002).

A crise do Capital, desencadeada a partir de 1973, termina impulsionando, nos anos 1980 a 1990, uma série de transformações que alcançaram as mais diversas esferas do ser social (TEIXEIRA, 1995).

Iniciou-se o processo de interação entre a máquina informatizada e o trabalho intelectual. Com isso, exigiu-se um trabalhador multifuncional e com capacidade de executar tarefas complexas (FERRETI, 1994).

Analisando as mudanças ocorridas no âmbito do trabalho depreende-se que, enquanto nos antigos modelos a capacidade intelectual do trabalhador convergia exclusivamente para a produção, percebe-se, em parâmetros atuais, uma gradativa evolução quando da valorização da subjetividade humana (GRISCI et al). Como se o trabalho passasse mais e mais a incorporar a dimensão subjetiva ou imaterial do trabalhador.

Essas exigências por novas experiências no controle organizacional desenvolvidas ao longo do tempo sinalizam para o surgimento, no campo da regulação política e social, de um novo sistema, denominado por Harvey (2000) de acumulação flexível, contrapondo-se tenazmente ao modelo fordista de gerenciamento.

A acumulação flexível mantém três características essenciais do capitalismo. É voltada para o crescimento; apóia-se na exploração do trabalho vivo no universo da produção e, assim como o capitalismo, tem uma intrínseca dinâmica tecnológica e organizacional (ANTUNES, 1999).

Com a acumulação flexível surgem implicações para o mercado de trabalho que passa a se volatilizar, torna-se mais competitivo, gera desemprego estrutural e o retrocesso do poder sindical, e faz emergir novos regimes de contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 2000; ANTUNES, 1999).

A partir dos anos 1990 as empresas do ocidente, para se manterem competitivas no mercado, iniciaram um novo ciclo de transformações mediante a criação de uma série de ações com o intuito de garantir os seus lucros, sobrevivência e expansão (BRITO, 2005).

Surgiu um novo complexo de reestruturação produtiva, uma ofensiva do capital na produção, que buscava constituir um novo patamar de acumulação capitalista em escala planetária e tendia a debilitar o mundo do trabalho promovendo

alterações importantes na subjetividade da classe dos trabalhadores assalariados (ALVES, 2000).

Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que o trabalhador sentia ser valorizada a sua competência e requerida a aplicação de sua inteligência, não ocorreu a garantia do emprego, o salário não aumentou e o padrão de rendimentos em alguns casos permaneceu o mesmo e, em outros, diminuiu (BRITO, 2005).

Essa situação conduz à compreensão do que consiste o novo sistema de trabalho, ao mesmo tempo em que gera a necessidade de construir contextos favoráveis à adesão de todos os atores sociais do processo: poderes públicos, fornecedores, consumidores e, principalmente, trabalhadores (FERRETI, 1994).

Diante dessa nova realidade torna-se fundamental para a empresa apropriar-se de aspectos intrínsecos à subjetividade do trabalhador; dimensões da realidade que são complexas e de difícil acesso, mas conduzem ao comprometimento, propiciando a construção de novos modelos (SILVA, 2005).

As relações de trabalho e conseqüentemente as relações de poder passaram a ter um novo componente, que é a tentativa, por parte do empresário, não só de conhecer, mas de entender a cultura organizacional (FERRETI, 1994).

Surgiram as pequenas e médias empresas e o horário de trabalho passou a ser flexível, assim como os contratos de trabalho. A globalização começava a dar sinais mais evidentes e transformava-se em assunto debatido em todo o mundo, ao mesmo tempo em que provocava a reestruturação do capitalismo em escala mundial e o surgimento de um novo paradigma de produção industrial (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Neste mesmo contexto, vê-se o estabelecimento da política neoliberal; impondo modificações estruturais na economia e na flexibilização do trabalho.

Com o neoliberalismo, o que era modelo e principal alvo a ser alcançado por uma organização, tornava-se obsoleto, como, por exemplo, o sistema de produção em massa; que foi rapidamente substituído pela chamada produção racional (IANNI, 1996).

Castells (1999, p.256) destaca a existência de uma tendência histórica para a interdependência da força de trabalho em escala global por meio de três mecanismos:

a) emprego global nas empresas multinacionais e suas redes internacionais coligadas; b) impactos do comércio internacional sobre o emprego e as condições de trabalho tanto no Norte quanto no Sul; c) e os efeitos da concorrência global e do

novo método de gerenciamento flexível sobre a força de trabalho de cada país. Em cada caso, a tecnologia da informação é o meio indispensável para as conexões entre os diferentes segmentos da força de trabalho nas fronteiras nacionais.

Observa-se que na era da globalização, tanto a integração econômica quanto a valorização da educação básica geral para formar trabalhadores com capacidade de abstração, polivalentes, flexíveis e criativos fica subordinada a lógica do mercado, do capital, e, portanto, da diferenciação, da segmentação e da exclusão (PERRENOUD et al, 2002).

Por conseguinte, depreende-se que os novos modelos de gerenciamento das organizações não são iniciativas isoladas, mas emergem da necessidade do capital para manter seus padrões de lucro (BRITO, 2005).

A importância do capital humano e seu ativo intangível se exacerba com as novas tecnologias no ambiente organizacional (DAVENPORT, 2001). Isto ocorre porque as pessoas são as únicas responsáveis pela interdependência da força de trabalho, utilizando os recursos da tecnologia da informação e também desenvolvendo novas relações entre os trabalhadores (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2004).

Desta forma, o ser humano, antes reduzido a mero operador da máquina, durante a revolução industrial, passava a exercer funções muito mais abstratas, intelectuais .

Antunes (1999, p.161), faz uma apreciação sobre a inserção do processo de informatização na produção e indica que:

a interação entre o trabalho intelectual e a máquina informatizada provoca um processo complexo entre o trabalho e a ciência produtiva, o que indica a necessidade de encontrar uma força de trabalho ainda mais complexa, multifuncional, que deve ser explorada de forma mais intensa e sofisticada.

Graças à curiosidade e a busca para estar acompanhando as evoluções tecnológicas, atendendo assim à ânsia por se sentirem parte da sociedade, as pessoas são facilmente motivadas a interagir e a aprender umas com as outras, com a família e, naturalmente, no ambiente de trabalho.

As organizações, por meio do gerenciamento, da manipulação e do controle rigoroso do processo de aprendizagem, e, desde que de acordo com os interesses do capital, socializam o conhecimento com o seu pessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Este compartilhar de conhecimentos significa uma mudança sem precedentes

na forma de gestão e educação de pessoas para o trabalho nas organizações, principalmente por interferir na cultura organizacional.

Por todo o exposto, pode-se compreender o capital como o maior interessado em transformar o conhecimento em mercadoria e direcionar a educação profissional em seu benefício.

Esta nova forma de controle sobre o aprendizado organizacional constitui-se na maneira mais sofisticada de apropriação e alienação do trabalho iniciada pelo *taylorismo/fordismo*, que se apropriou dos movimentos, tempo e *rítimo* do trabalhador (SILVA, 2005).

Agora se exige a apropriação, por parte do capital, da teleologia, do conhecimento tácito, do desejo, do abstrato, das formas de interação e da criatividade coletiva (BRITO, 2005).

Tratando-se de apropriação da subjetividade, do conhecimento e do tempo do trabalhador percebe-se que, simultaneamente, vê-se a crescente flexibilização das normas relativas às relações de trabalho. E, se antes obedeciam a um padrão normativo e garantidor de estabilidade e direitos trabalhistas, hoje essas leis tendem a ser desreguladas e flexibilizadas, baseadas em contratos implícitos (BRITO, 2005).

A nova fase do capital, portanto, apropria-se, crescentemente, não só da dimensão intelectual do trabalho e das suas capacidades cognitivas, mas, também, sob o manto da flexibilidade de carga horária e contrato de trabalho, procura atrair e envolver intensamente o operário e seus afetos (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2004). A empresa agrega ao seu corpo funcional trabalhadores mais comprometidos com a organização e com menos garantias de estabilidade e direitos laborais.

O trabalhador da sociedade capitalista é explorado tal como fora o trabalhador da sociedade escravocrata e na feudal. Sob a égide do sistema capitalista, a exploração acontece secretamente, encoberta por uma máscara. Contudo, a teoria da mais-valia de Marx (1985) arrancou-lhe a máscara. E deixou claro: se não há lucro, não há capitalismo.

Assim, ao passo que as organizações tentam convencer o trabalhador da co-responsabilidade pelo sucesso da empresa, apoderam-se mais e mais de seu tempo, de sua força de trabalho, e, principalmente, de seu conhecimento.

Autores como Antunes (2000), Alves (2000), Bartolomé (2001), Friedman(2001) e Brito(2005) reconhecem que a mobilização e apropriação dos recursos intangíveis e da subjetividade do operário por parte da organização

permanecerá como modelo vigente, enquanto gerar lucro para a empresa; independente das conseqüências sociais negativas ou justa compensação . É a lei do capitalismo: o lucro como produto direto da exploração do trabalhador.

2.2 MUDANÇAS NA ATIVIDADE GERENCIAL

Neste item, pretende-se analisar as mudanças na atividade gerencial e como elas atingem a vida dos trabalhadores em todo o mundo, e, em especial, das pessoas que ocupam cargos de gestão.

2.2.1 A precarização do emprego

A precarização e a flexibilização do trabalho atingiram diferentemente o mercado de trabalho dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Nos países ricos, o novo modelo de organização da produção e do trabalho têm assumido a forma de trabalho em tempo parcial. A disseminação do trabalho em tempo parcial, como forma de flexibilização, ocorreu no Canadá, Japão e na maioria dos países europeus. Esse processo foi apoiado pelo Estado e ocorreu principalmente através da utilização da mão de obra feminina (HIRATA, 2002). Já em países em desenvolvimento, como no caso do Brasil, o que predomina é o trabalho informal, fora do sistema previdenciário e trabalhista e sem proteção social (TANURE, 2006).

O crescimento dos vínculos de trabalho instáveis, temporários ou intermitentes, a perda de direitos trabalhistas e a queda na remuneração são fatores que levaram a mudança no conceito de carreira (CASTELLS, 1999) e à conseqüente fragilização do emprego.

Além de sofrer pelas condições instáveis do trabalho, o operário vê-se impelido a qualificar-se, sob pena de pertencer ao rol dos desempregados.

A problemática da inadequação e falta de qualificação profissional como óbice à admissão em novos postos de trabalho gerando, portanto, desemprego e

subemprego, tornou-se tema de discussão pública no Brasil; principalmente por atingir grande parte da população (HIRATA, 2002).

Durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) o Ministério Público do Trabalho e Emprego (M.T.E., 2001) implementou o Plano Nacional de Qualificação Profissional (PLANFOR) com o fito de garantir oferta de qualificação profissional a parcelas da População Economicamente Ativa (PEA); contribuindo para o aumento da produtividade do trabalho e a redução do sub-emprego .

Assim, a precária qualificação do trabalhador brasileiro e sua relação com o desemprego estimulou esforços individuais e institucionais com vistas a adequar a formação profissional à demanda do mercado de trabalho (TIMBÓ, 2004).

Essas determinações da atividade laboral conjuntamente com as exigências por perfis profissionais que se adéquem à nova realidade afiguram-se desafiadoras e preocupam sobremaneira o universo gerencial.

Vê-se a frente um novo caminho a trilhar pelas empresas e seu pessoal. Durante o percurso, torna-se indispensável definir e informar os perfis de competência profissional exigidos para as diversas unidades de negócios (GRAMIGNA, 2002).

Entretanto, os gerentes não se permitiram paralisar. Ao contrário, mesmo diante de precárias condições de trabalho e de conseqüências negativas interferindo nas relações pessoais, a tarefa de administrar tornou-se fonte disseminadora das transformações ocorridas no mundo do trabalho (GRAMIGNA, 2002).

2.2.2 A atividade gerencial e suas implicações na vida do gerente

Historicamente, a função gerencial vestiu diversas roupagens, mas com nuances diferentes.

Nas últimas décadas do século XX, o campo de atuação da atividade gerencial sofreu mudanças e foi objeto de estudo de vários pesquisadores (Silva, 2005). A atividade gerencial recebeu as influências das alterações sociais, e, ao passo que se evidenciava a importância do papel do gestor, tornava-se gradativamente objeto de apropriação das organizações (BRITO, 2005).

Entre as décadas de 70 e 90 os profissionais exerciam a atividade gerencial de forma independente, apenas com uso do esforço individual (ALVES, 2000), ou seja, pouco se conhecia da eficácia do trabalho feito com a soma dos esforços em grupo.

Não demorou muito e, a partir de 1990, pressionados pelas mudanças na atividade gerencial, as organizações e seus líderes, para se manterem competitivos, reestruturaram o modelo de trabalho adotado para conciliar os objetivos do grupo aos interesses profissionais.

Nesse contexto, com a mudança do modelo de gestão, que passou a se tornar mais complexo, exige-se qualificação e novos perfis de competência gerencial que se adequem às novas demandas (FISCHER, 2002).

Então, diante de tantas exigências fruto do processo evolutivo pelo qual tem passado a atividade gerencial, qual seria o seu campo de atuação?

A função de gerenciar se desenvolve de forma seqüenciada e engloba dois pólos distintos, mas que se inter-relacionam, a empresa e seus empregados (BERNARDES, 1993). Quando direcionada para o pessoal da empresa, ela se manifesta por meio do controle, da estimulação e da coordenação; quando dirigida à organização materializa-se pelo planejamento, implantação, operação e avaliação (DUTRA, 2001).

O gerente é responsável por manter a estrutura da empresa bem organizada, tomar decisões, maximizar oportunidades, gerenciar pessoas e exercer uma função pública de compromisso com a sociedade (DRUCKER, 1998).

Os responsáveis em gerir uma empresa se preocupam em tornar os recursos economicamente produtivos (FAYOL, 1994); incluindo materiais, tempo e esforço, e, para isso, têm que conhecer os objetivos do grupo e estabelecer metas para levar a organização a obter bons resultados.

Desta forma, enquanto autores como Fayol (1994) e Bernardes (1993) focalizam seus estudos com ênfase no conteúdo da atividade gestora, outros (MOTTA, 1991) a vêem como um conjunto de comportamentos gerenciais. Muito além do ato de planejar, coordenar e organizar.

Percebe-se que algumas funções gerenciais consideradas pela literatura, principalmente a clássica, não retratam a complexa realidade do exercício diário da atividade gestora.

Um exemplo de pesquisa, e que permite facilitar a compreensão da complexa ação de administrar, é o estudo apresentado por Motta (1991). Para o autor (1991, p. 20), a função gerencial é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo o exercício se faz de forma fragmentada e intermitente.

Motta(1991) atribui como causa da complexidade da atividade gestora, o alto grau de expectativa e idealização relacionada à função, que era exercida em um meio ordenado e racional.

Abaixo, no quadro 1, seguem os mitos e as verdades sobre a atividade gerencial, citados por Motta (1991):

MITOS	VERDADES
1. Pessoa com status, autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado.Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões("imagens de super-homem").	1. Pessoa com status às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de varias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.
2. atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.	2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
3.preocupação prioritária com política, diretrizes e desenvolvimento futuro da organização.	3. preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.
4. trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.	4. Trabalho não programado e ,em grande parte, não previsível. Enfretamento constante de contingências e problema desconhecidos.
5. instrumentos de trabalho: objetivos, planos,programa, resultados e prazos.	5. Instrumentos de trabalho: susto, surpresa, contingências,problemas.
6. Reúne-se para planejar e resolver problemas.	6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas.
7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos e reuniões orais em reuniões programadas.	7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.
8. Comportamento formal e contemplativo	8. comportamento informal e interativo.
9. trabalha com sistematização, afincos e com profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão.	9. trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo diferentes no que se refere a cada tarefa.
10. trabalho prospectivo, de longo e médio prazo, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da empresa.	10. trabalho restritivo, de curto prazo, orientado à problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas da organização.

Quadro 1 - Mitos e verdades comuns sobre as funções dos gerentes.

Fonte: Motta (1991, p. 24-25.)

Observando o quadro de Motta (1991), depreende-se que, na verdade, as ações dos gerentes não são racionais e pré-ordenadas como se proclama na literatura clássica. Ao contrário, o exercício da atividade gestora é multifacetária. Maximiano (2002, p. 55) afirma que a gestão deve se adequar ao tamanho da empresa, contexto social, econômico, especialidade, dentre outros. A personalidade e os valores do gerente também influenciam a maneira como ele trabalha.

Entretanto, as atividades clássicas do gerente não estão fora do processo; elas estão diluídas e combinadas no exercício de papéis, sobre tudo os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões (MAXIMIANO, 2002).

É importante declinar o fato de que o gerente, por ser humano, possui conduta que seleciona consciente ou inconscientemente determinadas ações (BARTOLOMÉ, 2001). Existem fatores individuais e contextuais que devem ser levados em consideração na prática gerencial. Esses fatores não estão associados apenas a aspectos objetivos, mas devem considerar a natureza subjetiva do ser humano (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2004).

Com a valorização do trabalho imaterial, a prática gerencial tornou-se mais complexa. Darvel e Vergara (2001) considera que a contribuição da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte complexa, rica e profunda.

A dimensão subjetiva resgata o caráter multidimensional do ser humano, que por muito tempo, foi relegado pela predominância de abordagens com foco apenas no resultado (DARVEL; VERGARA, 2001). Esse olhar complexo sobre dimensões esquecidas da gestão empresarial é sintoma da falência do modelo clássico, que se assenta nos pilares da ordem, separabilidade e razão absoluta (SILVA; REBELO, 2003).

Neste cerne, o emergente e apropriado olhar voltado para a relação do trabalhador com a organização, ajuda a melhor compreender o papel das pessoas na construção da realidade, pois esse paradigma incorpora a subjetividade (SILVA ; REBELO, 2003).

Diante deste contexto, o gerente depara-se com um cenário imprevisível e complexo. Contudo, ele precisa assimilar as mudanças ocorridas na prática gerencial, e, para tanto, torna-se necessário entender que o ambiente em que o gerente está inserido engloba a noção de evento (ZARIFFIAN, 2001) e de incidente

(LÊ BOTERF, 2003), que demandam o desenvolvimento de competências para enfrentar a mutações permanentes.

A importância do papel do gestor na organização tem-se evidenciado na medida em que se constata que o desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto, depende do conjunto de micro decisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais (LÊ BOTERF, 2003). Cabendo ao gestor preparar-se para enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco difundidas.

Para Friedman (2001), o ser humano participa da transformação do mundo, como o criador da história, mesmo tendo consciência de sua fragilidade; não é só um ser biológico, possui dimensão psíquica, social, afetiva e racional, que devem ser igualmente consideradas.

As organizações não podem dissuadir as pessoas que exercem determinados papéis de dissociarem a vida profissional da vida pessoal, pois o todo (a vida) e a parte (a organização) são um construto que se auto-regula de acordo com o ambiente. O processo de co-evolução também deve ocorrer entre as organizações e seus agentes (gerentes e funcionários, por exemplo), assim como as várias esferas da vida (BARTOLOMÉ, 2001).

Schwartz (2001) e Bartolomé (2001) corroboram com Friedman (2001, p.9) quando este aponta para o fato de que um gerente pode alcançar, simultaneamente, objetivos pessoais e de trabalho se estiver guiado por três princípios:

O primeiro é o de informar claramente a seus empregados sobre as prioridades dos negócios e encorajá-los a serem igualmente claros sobre as suas prioridades pessoais. O segundo é o de reconhecer e dar suporte a seus empregados não apenas tomando conhecimento como também celebrando seus papéis fora do escritório. O terceiro é o de experimentar continuamente a forma como o trabalho é realizado, buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e permitam que os empregados persigam metas pessoais.

Com todas essas transformações nas relações de trabalho, os gerentes passaram a atuar em um ambiente que requer competência, qualificação e comprometimento, trazendo conseqüências para as suas vidas privadas. No entanto, o que se pode esperar das organizações?

Um comportamento responsável por parte da organização é simplesmente o comportamento mínimo cabível. Isto significa reconhecer os aspectos emocionais do trabalho e da carreira que interferem na vida pessoal de seus gerentes

(BARTOLOMÉ, 2001). Capacidade e competência para a realização de tarefas andam entrelaçadas. Uma interfere na outra e devem ser consideradas igualmente importantes.

Neste ideário emerge a mulher inserida em novo papel, o de gestora. Tratando-se da gestora de carreira e de família, se impõe a auto-reflexão sobre o desempenho simultâneo dos papéis de gerente, mãe, esposa e dona de casa; e, some-se a isso, o fato de que sua vida contempla os aspectos biológicos, psíquicos, sociais, afetivos e racionais, que devem estar presentes no exercício de todos esses papéis.

Pelo exposto, a compreensão da sociedade centrada no mercado e composta por exigências voltadas para o dinamismo, a flexibilidade, o tempo e o espaço dedicados ao trabalho permitem identificar a contribuição desses fatores para as transformações nas relações pessoais e profissionais dos gerentes (TIMBÓ, 2004).

Assim, independente da colaboração ofertada pela organização, é indubitável o fato de que cabe ao gestor e à gestora a adoção de estratégias pessoais e de desenvolvimento de habilidades e atitudes profissionais que colaborem para o equilíbrio vida pessoal e trabalho.

A conciliação de papéis desempenhados pelos gerentes dentro e fora da empresa implica em benefícios inatingíveis no passado, mas que agora estão cada vez mais próximos. Benefícios como a liberdade de escolha e a realização profissional não são um luxo nesta época de explosiva competição internacional (SCHWARTZ, 2001). Ao contrário, é o mínimo que a organização pode fazer em prol de sua auto-preservação.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Todos os seres humanos são dotados de aptidões mentais ou intelectuais, porque aptidões são atributos pessoais inatos. Porém, durante a vida, alguns desenvolvem essas aptidões mais do que outros (RESENDE, 2000).

A palavra *competentia*, vem do latim e significa proporção, simetria, referin-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir

adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação dessa situação de forma proporcionalmente justa para com a necessidade que ela sugerir a fim de atuar da melhor maneira possível (SARAIVA, 1993, p. 260).

A competência pode ser entendida como a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Está relacionada à oposição, conflito, luta (ALESSANDRINI, 2002).

Habilidades, do latim *habilitas*, significa aptidão, destreza, disposição para alguma coisa (SARAIVA, 1993).

A habilidade também pode ser vista como um notável desempenho de potencialidades como a capacidade intelectual geral, aptidão específica, pensamento criativo ou produtivo, capacidade de liderança, talento especial para artes e capacidade psicomotora (FERREIRA, 1999).

Capacidade, do latim *capacitas*, significa qualidade que uma pessoa ou coisa tem de possuir para um determinado fim; habilidade, aptidão (SARAIVA, 1993, p. 257).

Macedo (2000) apresenta uma concepção de competência como uma síntese plena de concorrência. Entende-se, nesse caso, que diferentes habilidades concorrem em uma determinada situação para que a competência possa emergir.

No cenário organizacional, o conceito de competência, como hoje se conhece, só foi difundido nas empresas a partir de meados da década de 80.

As competências organizacionais decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (FLEURY, 2000).

É interessante ressaltar o processo contínuo de troca de competências entre as empresas e as pessoas. As competências das organizações não existiriam se não houvesse pessoas que partilhassem o seu aprendizado com as empresas. Por outro lado, as pessoas são enriquecidas pelo patrimônio de conhecimentos das organizações, e assim desenvolvem competências (DUTRA, 2001).

O patrimônio de conhecimento organizacional é fruto da memória organizacional, que, por sua vez, é construída pelo armazenamento de informações colhidas do histórico da empresa. Essas informações, quando disponibilizadas aos

membros da empresa, são recuperadas, auxiliando a tomada de decisão no presente (FLEURY, 2001).

Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia de Prahalad e Hamel (1990), que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem a organização alimento, sustentação e estabilidade.

Assim sobre o tema, depreende-se que não há apenas uma única maneira de ser competente em relação a um problema ou a uma situação, nem há somente um comportamento observável concreto. Várias condutas e vários atores são possíveis (LÊ BOTERF, 2003).

As competências são formadas passo a passo, segundo um processo de construção contínuo. Esse processo ocorre a partir de um diálogo interior, representado pelas relações intrapessoais, assim como pelas relações interpessoais as quais implicam inserção e responsabilidade social. Desse modo, as competências profissionais revelam-se em um professor reflexivo, capaz de avaliar e de auto-avaliar de acordo com uma postura crítica (ALESSANDRINI, 2002).

As organizações consideram competente o profissional que manifesta um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000).

Há, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais uma vez que é mútua a influência de uma e de outra (DUTRA, 2001).

Diante da emergente necessidade de reflexão sobre tema gestão por competências, pesquisadores e consultores começaram a estudá-la na teoria e na prática gerencial. (ZARIFIAN, 2001). Fischer (2002) iniciou em 1998 uma série de pesquisas que indicam interesse crescente das empresas pela gestão de pessoas por competências.

Consultores de empresas como os da equipe *Coopers & Lybran* (FLANNERY, 1997) procuraram desenvolver um sistema de gestão por competência. Para tanto, utilizaram como fonte de informações uma lista de competências, incluindo experiências de outras empresas e análise dos principais processos de negócios.

Nos anos de 1985 a 1986, Zariffian (2001) realizou uma série de pesquisas em pequenas e médias empresas do setor moveleiro para avaliar as qualificações dos empregados. A partir daí, constatou uma mudança brutal no julgamento avaliativo pelos responsáveis dessas empresas em relação à mão-de-obra. Os gerentes, que antes valorizavam as habilidades corporais, destreza e rapidez na execução de tarefas, passaram a considerar o entendimento, a reflexão do trabalhador sobre seu processo de trabalho. Então, a gestão que antes era pautada eminentemente no fator mecânico e operacional da produção torna-se mais cerebral e imaterial. Mas, por quê?

A principal razão para a mudança nas condições de produção do setor foi o interesse por todos os envolvidos em sair da crise da indústria moveleira. Diante do insucesso das formas de produção utilizadas, as empresas empreenderam todos os esforços na busca conjunta por qualidade dos produtos, diversificação, expansão da prestação de serviços personalizados aos clientes e aplicação de máquinas – ferramentas de controle numérico para a produção flexível.

Paradoxalmente, pode-se então inferir que o êxito dessa indústria ocorreu graças ao aumento da complexidade da produção em um terreno de turbulências e incertezas. Esses eventos não previsíveis provocaram os gestores da indústria moveleira, tirando-os da zona de conforto, permitindo o direcionamento de um novo olhar para os problemas relacionados a desempenho e produção. A capacidade de iniciativa, por exemplo, deixava de ser insubordinação para ser qualidade no âmbito do trabalho.

Neste contexto, onde se encontra inserido o trabalhador frente a um novo modelo de gestão, o termo competência ganha destaque e ressalta a importância da qualificação profissional; que passa a ser vista sob nova ótica; o que sinaliza para a ruptura com a noção tradicional de qualificação.

Enquanto a qualificação, numa abordagem tradicional, diz respeito ao conjunto de capacidades e conhecimentos que o trabalhador deve assumir para ocupar um posto de trabalho, o modelo de competências pressupõe do trabalhador com relação ao trabalho (BRITO, 2005).

Com a crise do *taylorismo / fordismo* surgem os primeiros delineamentos do modelo de competências que pressupõe, por um lado, um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas que exige do trabalhador capacidade de enfrentar e responder a eventos imprevistos e, por outro

lado, o exercício sistemático da reflexão no trabalho (ZARIFFIAN, 2001), entendida esta como um momento de distanciamento crítico de seu trabalho que possibilite ao trabalhador se auto-questionar sobre a sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que mobiliza.

Modificam-se também a percepção, as exigências e os questionamentos sobre a maneira de trabalhar e sobre os conhecimentos mobilizados. Estes passam a referir-se mais a atitudes sociais do que a conhecimentos técnicos profissionais acumulados.

Sendo assim, corroborando o que preceitua LÊ Boterf (2003) e Perrenoud et al (2002), Resende(2000) afirma que aumentar a competência é gerar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente.

Entretanto, deve-se conhecer o processo de aquisição de competências e, conseqüentemente, entender as limitações dos modelos de aprendizagem vigentes. Os modelos escolar e o baseado na experiência são estruturados para atender às necessidades do modelo de gestão formatado na lógica das qualificações (ALVES, 2000) .

A complexidade do modelo de competências impõe novas formas de aprendizagem, que contemplem dois momentos: o tempo de confrontação com situações reais, que ocorre no cotidiano do trabalho, com a condição de ter o cuidado e o tempo de capitalizar as aquisições desta confrontação, e a formação sob a forma de estágios, que permita acompanhar os assalariados para que eles possam se confrontar, seja com uma nova situação profissional, seja reexaminar e questionar sua maneira de se encarregar das situações já conhecidas (ZARIFFIAN, 2001, p. 23) .

Em estudo de caso realizado por Zariffian (2001) numa fábrica francesa de operários de produção, identificam-se três domínios de competências: as competências técnicas (domínio dos processos e dos equipamentos), as de gestão(planejamento e seqüenciamento da produção) e as competências de organização(domínios da comunicação e da iniciativa).

Resende (2000) complementa essas idéias em torno de competências profissionais do indivíduo e refere-se a algumas competências que, segundo ele, todos os indivíduos, profissionais e sociais, devem apresentar, quais sejam: comunicação, empatia, autocontrole emocional, flexibilidade mental e atitudinal e ser

voltado para os resultados. São, pois, esses elementos que descrevem um modelo de profissional ideal em suas competências, ou seja, um indivíduo maduro profissionalmente, que emerge num cenário marcado pelos ideais neoliberais (RESENDE, 2000, p. 98).

Tratando-se dos méritos do modelo de gestão por competências e, considerando-o como modo de gestão da empresa, visto que gerir as competências pressupõe gerir pela competência, sua adequada implementação impõe uma revisão das políticas de formação profissional e, sobretudo, sua articulação com as opções de organização do trabalho (ZARIFFIAN, 2001).

Hirata (1998) chama a atenção para o fato do referido modelo ser originário do discurso empresarial sendo indicativo não somente de uma mudança semântica – na medida em que substitui o termo qualificação – mas também das transformações econômicas e políticas ocorridas nos países centrais nas últimas décadas.

Apesar da imprecisão quanto ao significado do termo, Moraes (1999) ressalta o fato desse conceito enfatizar o desempenho de cada indivíduo na situação de trabalho, indicando a individualização crescente da apreciação dos assalariados.

Destarte, depreende-se que lógica da competência baseia-se no modelo empresas dos países desenvolvidos com intensa utilização de tecnologia e força de trabalho. Também pode ser relacionada ao termo empregabilidade, pois envolve relação de trabalho (HIRATA, 1998) e ambos têm como referência o indivíduo, e, neste sentido, um trabalhador não empregável é um trabalhador não formado para o emprego, não competente (MORAES, 1999, p. 25).

O conceito de competência pode ser entendido também como um conjunto mais amplo de aptidões e qualificações que passa a ser exigido dos profissionais no contexto de exigências voltadas à produtivo frente a adequação dos conhecimento empregados às novas determinações tecnológicas.

Então, depreende-se que as competências precisam ser desenvolvidas para fazer frente às novas exigências do mundo do trabalho. A conquista destas competências requer a revisão dos métodos tradicionais de ensino, de forma a torná-los menos especializados e fragmentados (PERRENOUD, et al, 2002).

Para Brito (2005), o modelo de competências conduz ao aumento das qualificações exigidas em decorrência da intensificação da modernização produtiva. O trabalhador competente seria aquele para o qual o saber-ser suplantaria o saber-fazer.

Da compreensão de trabalhador competente apontada por Brito (2005) tem-se a qualificação social (saber ser). Esta tende a ocupar, cada vez mais e em numerosos setores o lugar da qualificação propriamente dita (saber fazer).

Pode-se então afirmar que o conjunto de conhecimentos e habilidades obtidos de formas diversas nas situações de trabalho vivenciadas é a ferramenta de um profissional competente. Esse conjunto de conhecimentos não pode ser adquirido apenas através da formação escolar, pois pressupõe saberes tácitos e informais (PERRENOUD et al, 2002).

De acordo com Dutra (2004), as experiências adquiridas com projetos de intervenção em organizações por ele conduzidas asseveram que o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Porém, ainda é um conceito em construção.

O conceito de competência está carregado de características fundamentais que devem ser estudadas para a melhor compreensão e identificação nas empresas atuais.

A personalidade é, pois, a primeira característica fundamental da idéia de competência (ZARIFIAN, 2001).

As pessoas convivem, interagem, avaliam ou são avaliadas como um espectro de competências. Competências tópicas, consideradas isoladamente, podem constituir-se em focos de curiosidades, mas não garantem um desenvolvimento nem uma formação pessoal harmoniosa (PERRENOUD et all, 2002).

Flannery, Hofrichter e Platen (1997) apontam ser necessário desenvolver e aperfeiçoar uma lista de competências e indica princípios para defini-las. Para esses autores focalizar competências genéricas, agrupar semelhanças, focar necessidades futuras, definir níveis de excelência e evitar traços de personalidade são princípios norteadores quando da definição das competências exigidas por uma empresa moderna.

Utilizam-se as palavras conhecimento e informação para referir-se a uma competência fundamental mobilizada exclusivamente pelo trabalhador e direcionada às organizações (DRUCKER, 1996). O autor empregou, para caracterizar as transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho, as expressões era do conhecimento, sociedade do conhecimento, trabalhadores do conhecimento,

revolução das informações, capitalismo das informações. Mas ele próprio diferencia informação de conhecimento.

Outro exemplo de competência fundamental às pessoas e organizações é a capacidade de expressão (GRAMIGNA, 2002). Alguém pode ler e entender algo interessante, porém, se não consegue expressar de alguma forma o que leu ou sentiu, é porque falta a competência para expressar-se.

Naturalmente, a composição de um espectro desejável de competências pessoais pressupõe uma idéia de pessoa. Se uma vida significativa está associada à capacidade / liberdade de expressão, de compreensão / leitura do mundo fenomênico, de argumentação na negociação de acordos no discurso e na ação, de referir os conhecimentos disciplinares a contextos específicos ao enfrentar situações-problema, de ir além dos diagnósticos e projetar ações transformadoras sobre a realidade, então a formação deverá estar associada ao desenvolvimento dessas competências (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997).

Para Perrenoud et al (2002), além da personalidade, são elementos característicos para a compreensão da idéia de competência, o âmbito e a mobilidade. Não existe competência sem a referência a um contexto no qual ela se materializa. De fato, quanto mais bem delimitado é o âmbito de referência, mais simples é caracterizar uma pessoa competente.

Por outro lado uma competência está sempre associada a mobilização de saberes. Não é um conhecimento acumulado, mas a virtualização de uma ação, a capacidade de recorrer ao que se sabe para se realizar o que se deseja, o que se projeta (PERRENOUD et al, 2002).

No passado era valorizada a cultura geral com significado de posse de grande diversificado de conhecimento. Entretanto, o conceito de cultura geral representava grande valor, mas sugerindo algo passivo, mais contemplativo, mais eficiente do que eficaz, mais de se exibir do que de se aplicar utilmente, embora pudesse resultar em dividendos para quem a possuía. Jamais teve essa força moderna de dinamismo e pragmatismo que possuem os conceitos de conhecimento e informação, valorizados hoje em dia, que sugerem as idéias de competência ativa, competência útil, competência de resultados. A cultura geral tem um valor elitista; não tem o modo popular da competência do conhecimento (RESENDE, 2000).

Informação e conhecimento estão sendo considerados, atualmente, como patrimônio respeitável, como principal diferencial competitivo das pessoas e das

organizações, como moeda de grande valor no mundo dos negócios (FERRETI, 1994).

No entanto, conhecimento e informação sempre foram importantes, o que modifica é, principalmente, o fato de que o conhecimento e a informação estão, necessariamente, se democratizando. Não serão mais como antes, fruto do domínio ou privilégio de poucos, e sim disseminados e compartilhados nas organizações.

As novas tecnologias eliminam gradativamente os trabalhos braçais e padronizados, que requerem uso de pouco conhecimento e inteligência, pois elas estão ficando mais horizontalizadas e as exigências de qualidade e produtividade estão requerendo maior aplicação de competência de todos (RESENDE, 2000).

Uma formação profissional que vise o universo do trabalho, tal como hoje se configura, deve necessariamente situar no foco das atenções as competências básicas a serem desenvolvidas, pois dizem respeito à formação pessoal, às capacidades pessoais que transcendem os temas estudados, que sobrevivem às transformações cada vez mais rápidas nos cenários da tecnologia e da produção material (DUTRA, 2001).

É importante notar que poucos fatores podem ser considerados competências. Muitos são traços de personalidade, outros são habilidades específicas. Contudo, fornecem subsídios para a formação da lista de competências. Por exemplo, dentro do conjunto visão e criatividade encontramos espírito inovador e inteligência elevada; mas, o fator diretamente ligado à competência é a capacidade de assumir riscos e de planejamento (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997).

A Competência de informação tem no seu centro dados aglomerados, elaborados, armazenados, transmitidos ou aplicados em uma determinada situação. O exercício da competência da informação efetiva-se no ato de organizá-la, tratá-la e de transmiti-la (RESENDE, 2000).

A informação atualmente é uma matéria-prima farta, localizada em toda parte com fácil acesso. A geração, transmissão e publicação de informações têm crescido aceleradamente com o passar dos tempos e evolução das tecnologias.

A quantidade de informações gerada nos tempos modernos é tão grande que tornamo-nos incapazes de reuni-las, organizá-las e utilizá-las adequadamente. O resultado desta realidade é o fato de que as pessoas e as organizações precisarão desenvolver a competência de selecionar e priorizar informações, ou

então não serão capazes de absorvê-las e extrair o melhor proveito delas (RESENDE, 2000).

O conhecimento compõe um valor dentre a competência e a informação porque agrupa, seleciona, re-elabora, multiplica, associa e aplica, de forma abrangente e exclusiva, as informações. Conhecimento realiza, constrói, modifica coisas e situações (FLEURY, 2001).

Hoje, porém, parece cada vez mais claro que tanto a formação escolar básica quanto a profissional justificam-se apenas se si concentrarem no desenvolvimento das competências pessoais (PERRENOUD, 2002). O domínio do conhecimento e sua aplicação útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representa um dos fatores mais importantes da competência pessoal.

As competências relativas ao conhecimento são vistas em situações de maior abrangência, de profundidade de saber ou de saber lidar com conhecimentos, como, por exemplo, a competência cognitiva, cultura geral e visão sistêmica (GRAMIGNA, 2002).

É recomendável categorizar e distinguir estas competências. Saber interpretar desenhos, saber cozinhar e saber operar máquinas, também são competências de conhecimento; também chamadas de competências técnico-operacionais (RESENDE, 2000).

Além dos modelos propostos por Zariffian (2001), LÊ Boterf (2003) e Perrenoud (2002), dentre outros, afigura-se a Gestão por Competência proposta por Hamel e Prahalad (1995), que contribuiu sensivelmente para o novo modelo vez que embasou e direcionou todo o processo de funcionamento da organização a partir da identificação e definição pela empresa de sua competência essencial.

Os conhecimentos estão ficando obsoletos com muita rapidez, porquanto, as organizações excelentes deverão desenvolver e reciclar constantemente as qualificações e competências de todos os seus funcionários.

Com sistemas de educação e treinamentos contínuos introduzidos pelas organizações maiores e mais complexas, as empresas estão transformando seus órgãos de treinamento nas chamadas universidades corporativas, tal a dimensão que está tomando a necessidade de desenvolver continuamente os conhecimentos de seus empregados. Outras organizações estão criando setores especiais, assessorias ou gerências para fazer Gestão das Informações ou gestão do Conhecimento (RESENDE, 2000).

Durante a década de 90, autores contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas entregam (DUTRA, 2004).

Mas o que significa o termo entrega? Refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso (FLEURY, 2001). A entrega do profissional está contida no conceito de competência individual.

As pessoas detêm habilidades, conhecimentos e atitudes. Mas nada garante que a organização será beneficiada diretamente. Ao se observar as pessoas por sua capacidade de entrega, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas (DUTRA, 2001).

O fato da pessoa deter qualificações necessárias para um trabalho nem sempre assegura que ela irá entregar o que lhe é requerido. Essa linha de pensamento é defendida também por autores europeus como Lê Boterf (2003) e Zariffian (2001).

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, o sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem (DUTRA, 2004). Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade.

Neste diapasão, pode-se afirmar que competência não é apenas um conhecimento que se tem. A competência se materializa ao se colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, pela cultura da empresa, imprevistos e limitações de tempo e de recursos.

A competência em ação traduz-se em saber ser e saber mobilizar os conhecimentos individuais em diferentes situações, favoráveis ou não (LÊ BOTERF, 2003).

Assim, podemos compreender que algumas pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, mobilizando-os em forma de competências individuais e entregando-os para a organização. Reitere-se o termo algumas pessoas por que não basta o voluntarismo; além de querer as pessoas têm que poder transformar e transferir seus recursos intangíveis. As competências eclodem naturalmente como elemento mediador entre o conhecimento

e a inteligência pessoal. As competências constituem padrões de articulação do conhecimento a serviço da inteligência.

O potencial intelectual reúne pouco mais de duas dezenas de tipos de inteligência classificados pelos estudiosos do assunto. As aptidões intelectuais tornam-se efetivamente competências quando as pessoas utilizam-nas na prática e obtêm êxitos em suas obras (RESENDE, 2000).

A competência intelectual mais fundamental é a capacidade de combinar raciocínios e associar idéias e conhecimentos para encontrar soluções e resolver problemas. Pessoas que melhor sabem combinar e utilizar seus recursos ou potenciais intelectuais possui mais capacidade de resolver problemas de vida ou de trabalho (DAVENPORT, 2001).

O ensino tradicional é pedagogicamente concentrado e apela mais para o desenvolvimento da memória e alguns poucos tipos de raciocínio (PERRENOUD et al, 2002).

Assim como ocorre com o conhecimento, também a inteligência está recebendo denominações que apontam a importância maior que passaram a ter para sociedade e para as organizações nos tempos atuais.

Cada vez mais se ratifica o fato de que o principal capital das empresas é agora o capital intelectual, afirmações essas vindas de personalidades respeitáveis, de estudiosos e especialistas nesses assuntos (DAVENPORT, 2001).

Apesar da grande ênfase dada às competências gerenciais, não se pode esquecer das competências técnicas.

Destaque-se as competências de conhecimento específico, *know-how* técnico, existentes em maior quantidade no mundo do trabalho, aqui cognominadas de técnico-operacionais específicas. Quanto mais postos de trabalho possuir uma companhia, maior quantidade de competências técnico-operacionais a empresa terá (RESENDE, 2000).

Competências técnico-operacionais são aplicações de conhecimentos específicos, às vezes associadas com aplicações de capacidades e agilidades, aplicadas em atividades profissionais ou cargos semi-especializados ou especializados (RESENDE, 2000).

Ao contrário das competências gerenciais mais ligadas aos aspectos comportamentais, que são aplicáveis com razoável amplitude em diversos tipos de empresas, as competências técnicas têm maior grau de especificidade. Devem,

portanto, ser pensadas e avaliadas para cada empresa, contexto competitivo e área (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997). São exemplos de competências técnicas a gestão financeira, gestão comercial, negociação, gestão industrial, dentre outras.

Por todo o exposto, percebe-se que a noção de competência remete à dimensão individual, à responsabilidade pela conquista do emprego e que visa mobilizar a responsabilidade do trabalhador em prol de seu reconhecimento e do processo produtivo.

2.4 O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL

Substituindo os antigos cargos especializados – adequados aos modelos de gestão caracterizados por terem como foco o produto em vez do cliente e do mercado, pela organização do mercado fragmentada pelas especialidades e pela ausência de foco aglutinador das ações – surgem os novos perfis de competência profissional totalmente sintonizados com a missão, negócio e estratégias da empresa (BRITO, 2005).

Dutra (2004, p. 123) aponta as principais transformações na forma de gerir pessoas, iniciadas na década de 90, que foram:

a) Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: saímos de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou o negócio; b) Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: a marca dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma *fordista* e *taylorista* de administração, é o controle das pessoas. Nesse paradigma as pessoas são objeto de controle e, portanto, espera-se delas uma postura passiva. Com a mudança no perfil de pessoas exigido pela empresa porém, há grande pressão para que a gestão seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo. De um lado, a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; de outro, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa. O foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira; e c) Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: o comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral – ou seja, mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele – gera vantagens competitivas únicas. As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta

da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio.

Na tentativa de identificar elementos de consenso em torno das qualificações profissionais no mundo do trabalho, Paiva (1997) produz artigo em que aponta aqueles que seriam os principais requisitos da força de trabalho contemporânea.

As virtudes intelectuais definiriam a competência do trabalhador, expressas, segundo Paiva (1997, p. 123), na:

elevada capacidade de abstração, de concentração e de exatidão, ao lado da capacidade de comunicação oral, verbal e visual, somadas ao pensamento conceptual abstrato como fundamento da ampliação das possibilidades de percepção e de raciocínio, de manipulação mental de modelos, de compreensão de tendências e de processos globais.

Diante das exigências incessantes de renovação e de adaptação dos produtos e dos serviços, e da necessidade de inovar, torna-se indispensável renovar os conhecimentos e as competências, colocando-se em situação de aprendizagem permanente (LÊ BOTERF, 2003).

O aumento da complexidade e da cobrança de resultados do trabalho em todos os níveis requer não só uma educação geral de melhor qualidade, mas também conhecimentos especializados sujeitos a uma pressão permanente de atualização e adição. Essas novas exigências levariam à valorização de um ensino mais eficiente, pondo em cheque as práticas não diretivas de ensino e o “populismo pedagógico” (PAIVA, 1997).

A valorização da qualificação intelectual de natureza geral e abstrata seria a base sobre a qual se construiriam habilidades mais específicas (PERENNOUD et al, 2002).

Sobre o tema competência profissional é indispensável apontar os quatro tipos de debates vigentes. Segundo Brito (2005, p. 62) são:

- a) A discussão de orientação neoliberal – realização principalmente nos Estados Unidos, com as consultorias The Hay group e coopers e Lybran e que tem como premissa as determinações do mercado e o condicionamento do desenvolvimento de competências profissionais à remuneração variável;
- b) Discussão de orientação Crítica humanista – em realização na França, com Zarifian e Hirata, e na Suíça, com Perrenoud e Thurler, que considera o desenvolvimento integral do homem a partir da escola;

- c) Discussão realizada pelas faculdades de administração e consultorias empresariais, cujo conteúdo é uma combinação da discussão americana e francesa e que é desencadeada por professores como Fleury e Dutra, da Universidade de São Paulo, Mendes, da Universidade Cândido Mendes e da Petrobrás; e consultores de empresas, como Gramigna e Resende;
- d) Discussão de orientação marxista - realização no Brasil, com Ramos e Frigoto, dentre outros da área de educação, e que se baseiam nas categorias trabalhadas por Marx, tais como totalidade, luta de classes, ideologia e alienação.

Procurar um profissional hoje é procurar um sujeito que alcançou um certo domínio do ofício, é referir-se a uma nova escala de exigência. Significa distinguir o ofício e seu nível de domínio (LÊ BOTERF, 2003).

Os instrumentos tecnológicos de ontem tornam-se obsoletos com maior rapidez e passam a exigir novas habilidades tanto do trabalhador intelectual tradicional quanto do trabalhador manual. Com isso, eleva-se a qualificação profissional média; profissões tradicionais se tornam mais complexas, ao mesmo tempo em que perdem status. Esse conjunto de transformações aponta na direção do aspecto multifacetário das competências individuais e da polivalência das habilidades cognitivas (PAIVA, 1997).

A síntese do perfil do gestor contemporâneo pode ser expressa pela combinação de formação geral sólida, virtudes e disposições sócio-motivacionais que serviriam de base a uma socialização profissional aberta à reprofissionalização ao longo da vida (PAIVA, 1997).

A combinação das virtudes e da formação geral sólida pressupõe a revalorização da educação geral, que deve embasar a qualificação específica (PERRENUOD et al, 2002).

A equipe do escritório *Coppers & Lybran* buscou identificar quais fatores de avaliação são utilizados durante o processo de escolha e contratação de gestores de alto nível no Brasil. Além de usados na atração de recursos humanos, percebe-se que esses fatores também são úteis em processos internos de seleção, no diagnóstico de necessidade de treinamento e desenvolvimento, nas avaliações de potencial e de desempenho (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997).

Na opinião dos respondentes, os dez fatores de avaliação mais votados, considerados os mais importantes na avaliação de executivos e gestores e utilizados durante o processo de escolha e contratação de gestores de alto nível no Brasil foram: capacidade para realizar e capacidade para assumir riscos; ética e

integridade; visão de futuro e capacidade de planejamento; orientação para processos, pessoas e resultados; capacidade de negociação e flexibilidade para mudanças; espírito inovador e criatividade; boa liderança; boa educação universitária; energia e dinamismo e capacidade de solucionar problemas (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997).

Lê Boterf (2003) considera profissional competente aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa. No quadro 2 a seguir, Lê Boterf (2003, p. 92) resume e identifica indicadores comportamentais presentes no perfil dos novos profissionais.

Profissional: aquele que sabe administrar situação profissional complexa	1.Saber agir e reagir com pertinência;	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que fazer e ir além do prescrito; • Saber escolher na urgência; • Saber arbitrar; negociar e decidir; • Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
	2.Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto;	<ul style="list-style-type: none"> • Saber construir competências a partir de recursos; • Saber tirar proveito dos recursos incorporados (saberes, qualidades) e dos recursos de seu meio
	3.Saber transpor;	<ul style="list-style-type: none"> • Memorizar múltiplas situações; • Saber distanciar-se e funcionar em múltipla direção; • Saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
	3.Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Saber tirar lições da experiência e transformar ação em experiência; • Saber descrever como se aprende; • Saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
	4.Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver sua subjetividade; • Assumir riscos; • Empreender; • Ética profissional

Quadro 2 - Profissional: aquele que sabe administrar situação profissional complexa.
Fonte: Lê Boterf (2003, p. 92)

Assim, comparando o quadro 2 com o conceito de perfil do novo profissional, depreende-se a necessária instrumentalização de recursos pessoais (saberes, experiências e aptidões) e de seu meio (máquinas, informações e

redes relacionais). Portanto, o novo profissional emerge sabendo que precisará ir além do prescrito; que precisará agir e, portanto, tomar iniciativa (LÊ BOTERF, 2003).

Conclusões semelhantes às de Paiva (1997) e de Flannery, Hofrichtep e Platen (1997) quanto ao novo perfil do trabalhador estão presentes no documento **Formação profissional** do SENAC (1996).

Compondo esse perfil são identificadas as seguintes características:

capacidade de raciocínio abstrato, de auto gerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico técnicas , sociais e econômicas da produção em seu conjunto; a aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional; o domínio das habilidades específicas e conexas;a flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes tornam-se requisitos do novo perfil profissional (SENAC, 1996, Pg. 15).

Para o SENAC (1996) o domínio desse conjunto de capacidades, pressupõe uma ampla base de educação geral. Talvez o aspecto mais importante a destacar desse conjunto de características seja o que faz referência às atitudes e disposições comportamentais que passam a ser requeridas desse novo profissional, expressas nas noções de auto-empresariamento, no saber comportar-se e nas disposições sócio-motivacionais.

Analisando o perfil dos gestores brasileiros, tomando por base os dez fatores mais votados da pesquisa feita pela equipe *Coopers & Lybran* (FLANNERY; HOFRICHTEP; PLATEN, 1997), percebe-se que poucos profissionais estão realmente preparados quanto às competências, habilidades, comportamentos e atitudes para atender as exigências do novo cenário competitivo.

Corroborando com o que preceituam Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Perrenoud et al (2002), Fleury (2002), Dutra (2001;2004), Resende (2000) e Gramigna (2002), o regimento interno de diretoria de curso de graduação da Universidade Potiguar (aprovado pela Resolução nº 044/2007 – ConSUni/UnP, de 31/07/07) dispõe, na seção II e nos artigos 10 ao 14, quais as competências exigidas para o exercício das funções gerenciais dentro da organização.

Também cumpre ressaltar a visão da instituição sobre competência quando afirma no parágrafo único do artigo 10:

Entende-se por competência, para fins deste regimento, a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes

e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico.

O mesmo documento institucional apresenta nos artigos 26 ao 28 o perfil do gestor e os requisitos mínimos necessários para o preenchimento do cargo, quando dispõe:

CAPITULO IV

Das Condições para o Preenchimento do Cargo

SEÇÃO I

Do Perfil Profissional para a Titularidade do Cargo

Art. 26. Para o preenchimento da titularidade do cargo de Diretor de Curso de Graduação na Universidade Potiguar, na perspectiva da efetivação do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência, exige-se um perfil profissional que, de forma integrada, apresente as características de:

- I. Líder;
- II. Gestor;
- III. Administrador.

§ 1º Por Líder entende-se o profissional com visão de futuro e capacidade de motivar a comunidade acadêmica para a promoção de um ensino de qualidade, fazendo-a seguir suas orientações, além de servir de exemplo de comprometimento e lealdade com as políticas e diretrizes da Instituição perante seus liderados.

§ 2º Por Gestor entende-se o profissional que busca integrar objetivo e ação com o intuito de alcançar resultados.

20

§ 3º Por Administrador entende-se o profissional com capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações e setores do curso.

Art. 27. Além do perfil profissional definidos no artigo anterior, para o preenchimento da titularidade do cargo de Diretor de Curso exige-se, ainda, a apresentação dos seguintes atributos:

- I. referência profissional na área de conhecimento do curso;
- II. postura ética;
- III. carisma;
- IV. segurança;
- V. espírito de equipe;
- VI. pró-atividade;
- VII. capacidade de argumentar;
- VIII. ser motivador, negociador, agregador e flexível.

SEÇÃO II

Dos Requisitos para o Preenchimento do Cargo

Art. 28. Para o exercício do cargo de Diretor de Curso são necessários, no mínimo, os seguintes requisitos:

- I. ter formação comprovada na área de conhecimento a que pertence o curso;
- II. possuir titulação acadêmica reconhecida;
- III. integrar o quadro docente da Universidade Potiguar;
- IV. ser referência na área profissional em que se insere o curso.

Deste modo, quando se exige de um gestor competências profissionais múltiplas como a liderança, o ser motivador, o espírito de equipe, a postura ética além de conhecimentos técnicos atualizados na área de atuação pode-se afirmar

que o setor produtivo moderno passa a requerer um profissional comprometido não somente de forma objetiva, mas, principalmente, de forma subjetiva. A entrega do recurso intangível, do trabalho imaterial, demanda esforços maiores e sinaliza para o profissional ainda mais dedicado aos seus afazeres dentro da organização, principalmente, por sentir-se parte e envolvido com o processo. Este profissional buscará qualificação profissional para desenvolvimento de sua carreira dentro e fora da instituição; objetivando permanência no mercado de trabalho. Caberá ainda a esse gestor criar estratégias para administrar o tempo; que se afigura neste contexto como o maior fator com implicações na conciliação vida pessoal e trabalho.

Paiva (1997) afirma ainda que num contexto de abundância de força de trabalho qualificada, faz crescer a importância do capital social para a inserção e permanência no mercado de trabalho. As carreiras se tornam fluidas e exige-se do trabalhador versatilidade e capacidade de se auto-empresariar, assumindo os riscos pelas mudanças em sua trajetória profissional.

A qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o sabe mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes, tornou-se mais importante que a qualificação formal (PAIVA, 1997). É essa qualificação real que a autora identifica como sinônimo de competência, conforme utilizada por Zariffian (2001).

No que tange ao perfil ideal de candidatos a gestores, percebe-se a valorização de aspectos que se referem mais às atitudes dos candidatos do que aos seus conhecimentos formais; tais aspectos convergem com as percepções de Zariffian (2001), Paiva (1997) e Lê Boterf (2003) acerca das novas exigências do mercado de trabalho e das competências sociais necessárias.

Para o setor de recursos humanos, os fatores inteligência e conhecimento são indispensáveis quando se trata de decisão sobre admissão e movimentação de pessoas nas organizações. Contudo, esquece-se que as razões que fazem as pessoas perderem os cargos, serem sub-utilizadas ou demitidas são, quase sempre, de caráter emocional (COOPER, 1997).

As pressões do mundo moderno provocadas pela competitividade nos negócios e pela necessidade intrínseca ao ser humano em vivenciar segurança e qualidade de vida fizeram com que novos conceitos adquirissem grande destaque (GOLEMAN, 2001). Ao se exigir competências individuais complexas e subjetivas

compondo o perfil profissional de um gestor não se pode esquecer da reflexão sobre o indivíduo e seus afetos.

A ação ou influência da razão sobre a emoção é que determina a competência emocional, por isto é chamada de inteligência emocional (COOPER, 1997). Assim, torna-se importante o despertar do gestor no sentido de convergir esforços para o desafio diário de controlar a vida emocional com inteligência (RESENDE, 2000).

Para Goleman (2001), as paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria; orientam nossos pensamentos, nossos valores e nossa sobrevivência. A idéia de administrar as emoções com vistas a resultados torna-se o diferencial, agindo como mola propulsora para o desenvolvimento de competências, respeitando o indivíduo (RESENDE, 2000).

Cada vez mais as empresas esperam de seus funcionários a capacidade de se mobilizar subjetivamente (ZARIFFIAN, 2001), capacidade essa expressa na expectativa de um trabalhador com iniciativa, capacidade de resolver problema e de saber o que fazer com os conhecimentos adquiridos. Entretanto, no cenário do trabalho as pessoas que ocupam cargos de gestão variam quanto aos valores, estilos gerenciais e prioridades. Alguns estão especialmente preocupados em como se distinguir na sociedade; outros procuram ser os melhores em seu segmento ou área (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

Os estilos gerenciais variam desde o mais autocrático ao paternalista, ao conselheiro e àquele voltado para equipes. Também variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo. Eles variam em suas convicções sobre a autonomia ou a interdependência das organizações que lideram (SILVA, 2005).

Será um desafio cada vez maior gerenciar as tensões entre estes avanços e as necessidades das pessoas. Além dos fatores subjetivos das pessoas, os gestores e executivos precisarão dedicar atenção às questões sociais de proteger o meio-ambiente e o planeta (LÊ BOTERF, 2003). Também sentirão a necessidade de criar uma sociedade mais justa e de atender ao crescente interesse de números significativos de pessoas na descoberta de um sentido para suas vidas. Espiritualidade não será uma palavra reservada apenas aos religiosos.

Há duas maneiras de considerar ou entender o significado do aspecto espiritual do ser humano. Uma é considerando-o como perspectiva de vida eterna (espiritualismo) e a outra é entendendo-a como perspectiva de crescimento da vida

interior (espiritualidade). Tanto espiritualismo quanto espiritualidade são formas superiores e transcendentais da existência humana, por sua independência do lado material, por sua força anímica e mística (RESENDE, 2000).

Um dos problemas da vida moderna é a ênfase excessiva às questões materiais em detrimento dos valores espirituais. Esse desequilíbrio de atenção e valorização com relação aos aspectos materiais e espirituais está provocando ameaçadoras reações de enfraquecimento da espiritualidade individual e coletiva. Em respeito à individualidade de seu pessoal as organizações estão valorizando o momento da meditação e do relaxamento, disponíveis aos funcionários pelas aulas de alongamento e recreação dentro das empresas.

Conseguir reagir a essas forças e influências externas que deprimem e debilitam o espírito, inclusive revertendo os direcionamentos e influências no sentido de estas passarem a domar aquelas, nos âmbitos pessoal, familiar e social, poderá ser uma grande manifestação de competências individuais e coletivas (RESENDE, 2000).

Assim sendo, a competência espiritual na essência, a aptidão de sobrepor-se às forças contrárias à espiritualidade e controlá-las, precisa ser resgatada e desenvolvida por indivíduos, por grupos sociais e por equipes de trabalho em todos os tipos de organizações.

A maioria dos livros de auto-ajuda com foco no desenvolvimento das potencialidades da mente e da espiritualidade, estimula comportamentos reflexivos e sublimatórios (COOPER, 1997). É necessário também dar um sentido de desenvolvimento e aplicação prática à espiritualidade; como uma maneira mais efetiva, talvez, de melhorar a vida como um todo, pensando no homem como um ser formado por dimensões como a intelectual, a espiritual, a emocional, a física e a social.

Os gestores de hoje têm que estar atentos para uma armadilha que a vida contemporânea lhes prega. Ao passo que estão aumentando seus conhecimentos em função da grande quantidade de informações com que são diariamente bombardeados os gestores, pelo excesso de informações, não têm estrutura para absorvê-las e assimilá-las de forma adequada (RESENDE, 2000).

Para as pesquisas referentes à gestão por competência e o perfil do novo profissional, adotou-se o referencial dos autores europeus Zariffian (2001), Perrenoud et al (2002) e Lê Boterf (2003), vez que contribuem sobremaneira para a

compreensão e utilização do conceito multidimensional de competência para o levantamento do Perfil de Competência do Profissional da atualidade e, em especial, dos profissionais que ocupam o cargo de gestão. Foram também indispensáveis as contribuições dos autores brasileiros Resende (2000), Dutra (1996; 2001; 2002 e 2004), Brito (2005) e Fleury (2001) sobre as mudanças na atividade gerencial e, conseqüentemente, a composição de novos perfis de competência profissional emergentes e necessários frente as exigências do mercado globalizado, sinalizando em todo o momento para o mobilizar de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores a serem entregues às organizações.

Neste contexto, onde o ser humano emerge sob um olhar com diversos matizes, relacionamentos mais significativos entre gestores/líderes e seus seguidores estão ganhando popularidade no mundo dos negócios. Aparentemente, há um movimento em direção ao estímulo e trocas de sinergias positivas no ambiente organizacional, favorecendo o trabalho, graças ao clima harmonioso e gentil. O movimento segue liderado por uma nova geração de líderes, detentores de perfis de competência profissional que compreende o poder de gerenciar com compaixão e responsabilidade (BAND, 1997).

2.5 O NOVO PAPEL DA MULHER

2.5.1 Aspectos gerais

Sob a égide dos padrões tradicionais, onde os papéis femininos e masculinos eram delimitados, emergiu a mulher do século XX, rompendo paradigmas e preconceitos. Essa nova mulher, produto da realidade cotidiana da massa trabalhadora capitalista, dedicava-se a enfrentar as mentalidades reacionárias as quais intencionavam aprisionar a nova mulher ao antigo papel voltado exclusivamente às atividades do lar (HIRATA, 2002).

Durante muito tempo as mulheres acreditavam silenciosamente que não poderiam obter sucesso porque simplesmente não poderiam ser iguais aos homens. No contexto social da época triunfava o domínio da força e inteligência masculinas e,

em contrapartida, acreditava-se ser o sucesso profissional alvo inacessível às mulheres (SCHWARTZ, 2001, p.120).

O cenário que a mulher contemporânea se deparava foi descrito por Kollontai (1980, p.15) de maneira magistral. A autora atribuiu o surgimento dessa nova mulher à impulsão dada pelo capitalismo quando dispõe:

A realidade capitalista contemporânea parece esforçar-se em criar um tipo de mulher, que pela formação do seu espírito, se encontra incomparavelmente mais próxima do homem do que da mulher do passado. Esse tipo de mulher é uma consequência natural e inevitável de sua participação na corrente vida econômica e social. O mundo capitalista só recebe as mulheres que souberem desprezar, a tempo, as virtudes femininas e que assimilaram a filosofia da luta pela vida.

Com a crise do capital uma onda de incertezas inundou o mundo do trabalho. Os empregos estáveis dão lugar a novos contratos de trabalho flexíveis e eventuais e há uma queda na remuneração do trabalhador.

As mudanças econômicas e políticas ocorridas na sociedade pós-industrial transformaram o papel da mulher inserida nesse contexto. Observa-se uma maior participação feminina no mundo do trabalho, sendo impelidas a gerar emprego e renda (TIMBÓ, 2004). Muito mais pela subsistência de sua família do que para romper com padrões sociais e morais vigentes à época, as mulheres foram conquistando e assumindo espaços no trabalho.

Como consequência direta do novo momento econômico a concepção de trabalho também mudou, em especial, do trabalho da mulher, sobretudo considerando o trabalho industrial do século XIX. À época, observava-se a influência das vitórias do sistema produtivo do capitalismo sobre as condições de sustento das famílias, que obrigavam as mulheres trabalhadoras a adaptarem-se às suas circunstâncias de produção – ritmo e tempo de trabalho exaustivo com baixa remuneração – pela busca da sobrevivência (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

Esse entender das transformações tidas na divisão sexual do trabalho manifestou-se na Europa e Estados Unidos ainda no século XIX, alcançando a realidade brasileira apenas nas últimas décadas daquele século e primórdios do século XX (MENDEZ, 2005).

E é neste cenário que a pressão exercida pelos movimentos feministas acaba por provocar uma maior oferta de postos de trabalho para a mão de obra feminina.

Portanto, a proliferação da consciência feminista, discutida sob influências sociais, culturais e econômicas, tem estreita associação ao processo de consolidação do capitalismo, principalmente após o fenômeno da segunda revolução industrial, quando foi percebida uma maior inserção da mulher no mercado de trabalho considerado produtivo (HIRATA, 2002).

Gradativamente, as mulheres que outrora exerciam atividades exclusivamente do lar, vão assumindo novos papéis, que se somam e são exercidos independente de haver a colaboração do parceiro ou não, como no caso da mulher que é a única provedora. No Brasil, a ótica sobre a família sofre suas primeiras alterações na década de 80. O ápice foi em 1992 com a definição de união estável como entidade familiar. Com o tempo, adequando-se à realidade social, também às famílias monoparentais, constituídas por filho(s) e pai ou filho(s) e mãe somaram-se ao rol da entidade reconhecida juridicamente como familiar.

Denota-se que o avanço do capitalismo e a participação feminina no mundo do trabalho colaboram para desestabilizar a divisão entre o mundo público(reservado aos homens) e o privado (lugar das mulheres), pelo que o acesso das mulheres à educação pode ser compreendido como uma resposta à necessidade de acompanhar esse novo cenário laboral (MENDEZ, 2005).

O exercício de atividades historicamente atribuídas à mulher – os cuidados com os filhos, a organização da casa, a alimentação da família, dentre outros – ficou comprometido, e, paulatinamente, apresenta novas características que se adequam ao novo cenário capitalista (TANURE, 2006). Fatores como a necessidade de complementação da renda familiar, a conseqüente redefinição dos papéis feminino e masculino e a satisfação profissional da mulher como expressão prioritária são alguns dos motivos que contribuíram para o crescimento da participação feminina no mundo do trabalho.

Indubitavelmente, uma das grandes transformações sociais ocorridas no Brasil, desde os anos 70, foi o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, quando se identificou a necessidade econômica – pela deterioração dos salários reais, levando mulheres a buscarem a complementação da renda familiar – como sendo uma de suas principais razões (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

Na administração de empresas moderna, as referências às mulheres, abrangem àquelas cujas carreiras vêm em primeiro lugar – frequentemente em detrimento da vida privada – como também àquelas que tentam equilibrar a carreira e a vida familiar.

Entretanto, a realidade organizacional impõe demandas que obstaculam essa conciliação, como a ampla jornada de trabalho, exigência de elevado nível educacional, ampla experiência profissional, esquecendo-se da permanência de antigos papéis, no caso do feminino, geralmente efetivados no terceiro expediente (LINDO et al, 2004).

Por tanto, dentre as mulheres que somam antigos e novos papéis depreende-se as de carreira e de família, que desejam trocar a ambição pela flexibilidade no horário de trabalho. Este desejo de renunciar até mesmo a uma promoção, mas, ainda assim, fazer o melhor, pode favorecer em muito à administração gerencial (FRIEDMAN, 2001).

A globalização demonstra estar ciente dessas mutações sociais quando apresenta em seu bojo aspectos novos que giram em torno de três dimensões. A primeira dimensão refere-se a atuação dos governos, que por meio de políticas neoliberais desregulamentaram mercados, apoiando novas lógicas de desenvolvimento das empresas multinacionais. A segunda dimensão está relacionada com as inovações tecnológicas na área de informática e comunicação que permitem a integração em tempo real de países e mercados. A última dimensão está relacionada com o novo papel desempenhado pelos organismos internacionais, relacionado a questões de gênero, e tem aumentado continuamente, inclusive através de políticas públicas direcionadas à igualdade entre os sexos (HIRATA, 2002).

A intensificação da implantação de novas tecnologias e novos métodos organizacionais sinaliza para a expansão da globalização no cenário mundial atingindo o trabalho feminino em todos os seus âmbitos. No Brasil, este fato evidencia-se com maior clareza a partir de 1990.

A globalização afetou o emprego de homens e mulheres, com conseqüências complexas e contraditórias. No caso do emprego masculino houve uma estagnação. Já no caso do emprego feminino, a liberalização do comércio mundial e a intensificação da concorrência internacional tiveram conseqüências

positivas. Com raras exceções, como no caso da África Subsaariana, houve um aumento do emprego assalariado das mulheres (HIRATA, 2002).

O aumento da participação feminina ocorreu tanto no setor formal quanto informal. No entanto, a maior parte dos empregos criados é precária e vulnerável (LINDO et al, 2004). Esse é, portanto, um dos paradoxos da globalização do ponto de vista do gênero, o aumento do emprego feminino remunerado foi acompanhado de um aumento na sua precarização e vulnerabilidade.

É interessante notar que permanece quase inalterável o exercício pela mulher do antigo papel de zelar e cumprir com as rotinas domésticas, apesar da maior participação feminina no mercado de trabalho. Assim, percebe-se uma estagnação relativa à redistribuição do trabalho doméstico, cabendo às mulheres o acúmulo de novas responsabilidades profissionais as já existentes responsabilidades familiares (HIRATA, 2002).

As quase imperceptíveis transformações referentes à partilha de atribuições no trabalho doméstico parecem estar ligadas a aspectos afetivos existentes na dinâmica das relações sociais e familiares. As novas tecnologias de uso doméstico têm facilitado a execução das tarefas, mas a divisão sexual do trabalho e a atribuição da responsabilidade do serviço doméstico às mulheres permanecem inalteradas (TANURE, 2006).

A globalização dessa forma acarreta novas oportunidades mas, também, novos riscos para a mão de obra feminina. Percebe-se então uma crescente tendência a bipolarização do trabalho feminino. Esse fenômeno social pode ser comparado a uma barreira quase intransponível, que se alarga dia após dia, contribuindo para tensões nas relações laborais.

Neste cerne, inseridos no perfil do emprego feminino, depreendem-se dois pólos extremos ocupados pela mulher no mercado de trabalho. Por um lado a grande maioria das mulheres ocupa empregos precários, mal remunerados e não valorizados socialmente. Por outro lado existe uma minoria de mulheres em cargos de gerência e em profissões intelectuais superiores, exercendo atividades qualificadas, bem remuneradas dentro do mercado formal (HIRATA, 2002).

Deve-se ressaltar também que apesar do aumento da diversificação, permanece uma concentração do emprego feminino em alguns setores de atividade, tais como, os serviços pessoais, a saúde e a educação (TIMBÓ, 2004). O que

evidencia a tendência do crescimento do setor de serviços, em particular do setor de serviços domésticos.

A crise econômica tem levado mulheres sem qualificação profissional ao mercado de trabalho, muitas vezes para realizar trabalhos domésticos e, ao mesmo tempo, oportuniza aumento na quantidade de vagas qualificadas no setor de serviços, como posições gerenciais em diversos tipos de empresa (HIRATA, 2002).

2.5.2 Vida pessoal *versus* vida profissional

A crescente participação das mulheres na população economicamente ativa na atual sociedade abre espaço para a percepção da existência de especificidades do trabalho feminino frente ao universo masculino, principalmente, pela necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Isto ocorre por que, diferentemente dos homens, que tendem a priorizar suas carreiras profissionais, a maioria das mulheres comprometem-se com suas famílias e rotinas do lar ao mesmo tempo em que desejam participar dos desafios e responsabilidades do mundo do trabalho (TIMBÓ, 2004).

Saber conciliar as responsabilidades inerentes aos papéis do trabalho e da família é desafio primordial para a grande parte das mulheres que exercem qualquer atividade externa ao lar.

Além do imperativo demográfico a participação da mulher no mercado de trabalho ganhou impulso graças à luta feminista pela igualdade entre os sexos; este aumento caminha *pari passu* com maiores necessidades econômicas de contribuir no orçamento familiar, com o significativo aumento do nível de escolaridade das mulheres e com a diminuição de barreiras culturais ao ingresso da mulher no mercado de trabalho. Entretanto, são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia empresarial, encontrando muitos óbices neste caminho. (BETIOL et al, 1991; BRUCHINI, 2000).

Impressiona a intensidade e a constância do crescimento da mulher no mercado de trabalho, principalmente, na ocupação de posições de topo da hierarquia organizacional, apesar das dificuldades enfrentadas. Nestas duas últimas

décadas, enquanto as taxas de atividade masculina mantiveram patamares semelhantes, as das mulheres ampliaram-se significativamente (TANURE, 2006).

Mas qual é o elemento diferenciador entre o papel feminino e masculino no mercado de trabalho? Para Schwartz (2001, p. 103):

A única diferença imutável e duradoura é a maternidade. A maternidade não é simplesmente o nascimento, mas tem uma continuidade que se inicia com a consciência do relógio biológico, continua com a antecipação do amor materno, inclui a gravidez, o nascimento, a recuperação física, a adaptação psicológica e prossegue com a amamentação, os laços maternos e os cuidados com a criança. É claro que nem todas as mulheres escolhem tornar-se mães, e entre aquelas que o fazem, o processo varia de caso pra caso, dependendo da saúde da mãe e do bebê, dos valores dos pais e da disponibilidade, do custo e da qualidade do atendimento a criança.

Nos séculos passados, o fator biológico da maternidade moldava os papéis tradicionais dos sexos. As mulheres desempenhavam as funções centralizadas na casa relacionadas com a educação e alimentação das crianças. Os homens trabalhavam e utilizavam grande força física. Com o passar do tempo, entretanto, o tamanho da família diminuiu, a comunidade assumiu uma responsabilidade maior com o cuidado e educação das crianças; a comida industrializada e a tecnologia doméstica reduziram o volume de trabalho da casa e a tecnologia eliminou em muito a necessidade de utilizar a força física no ambiente de trabalho (TIMBÓ, 2004).

Os homens, na sua maioria, ainda acreditam ser a mulher a única responsável pela educação dos filhos, por isso entendem apropriada a redução de carga horária e até a renúncia à suas carreiras em prol da família (DIAS, 1998). Esta atitude serve para justificar a escolha da mulher de estender a licença maternidade e também, no caso daquelas que têm condições financeiras, de deixar o emprego em definitivo.

Pela mesma razão, homens que desejam tirar uma licença após o nascimento dos filhos sabem que a gerência da empresa verá essa atitude como falta de comprometimento com a carreira, mesmo quando a política da empresa permite tal licença pra os homens (FRIEDMAN, 2001).

A maioria das empresas considera o trabalho e a vida pessoal como prioridades concorrentes em um jogo de soma zero, no qual o ganho em uma área significa uma perda em outra. A partir desta perspectiva tradicional, os gerentes decidem como o trabalho e a vida pessoal de seus empregados deve interagir e

freqüentemente vêem programas de trabalho - vida pessoal apenas como bem-estar social (FRIEDMAN, 2001).

Como já falado anteriormente, sabe-se que houve mudanças na forma de gerir pessoas. Dentre as mudanças encontram-se algumas estratégias dos setores de recursos humanos que aliados às estratégias pessoais dos trabalhadores para a conciliação vida pessoal e trabalho, resultam no exercício profissional mais comprometido com a missão da organização.

Os gerentes que atuam embasados nessa nova ótica percebem os conflitos relacionados à vida pessoal e trabalho como catalisadores de mudanças no sentido de que tais conflitos trazem a tona ineficiências organizacionais que precisam ser eficazmente solucionadas (LINDO et al, 2004).

De fato, essa conduta sinaliza para o reconhecimento por parte das organizações e das pessoas de que as demandas da vida pessoal e do trabalho sempre estarão conosco. Mulheres terão filhos e buscarão empresas que viabilizem creches; filhos terão pais idosos para cuidar e necessitarão de maior flexibilidade de tempo para as consultas emergências surgidas.

No passado muitos gerentes lidaram com tais necessidades pessoais de seus empregados de forma sumária e impessoal. Supunha-se também que os funcionários colocariam os interesses da empresa em primeiro lugar. Efetivamente, conforme menciona Friedman (2001), trabalho *versus* vida pessoal era um jogo de soma zero.

Os tempos mudaram? Sim e não. De um lado, mudanças demográficas, como o número crescente de mulheres na força de trabalho, introduziram as mães no mercado de trabalho ampliando a conscientização das questões relativas ao trabalho e a vida pessoal. Novas forças econômicas e a concorrência global, também têm mudado o cenário, criando uma necessidade sem precedentes de empregados comprometidos, num tempo em que a lealdade está em baixa após as reduções de pessoal corporativas. Do outro lado, a maioria dos gerentes ainda acredita que cada vez que os interesses pessoais do empregado ganham a organização paga o preço (BARTOLOMÉ, 2001).

Eles consignam as questões relativas ao trabalho e á vida pessoal ao departamento de recursos humanos, onde os problemas com freqüência são tratados gradativamente, por meio de programas tais como flexibilidade de tempo e licenças. Tais programas, entretanto, ajudam a poucos empregados a encontrar um

equilíbrio significativo e sustentável entre trabalho e vida pessoal. Isso ocorra talvez em razão de que tais programas não permeiam a cultura da empresa ou mudam fundamentalmente o comportamento dos gerentes.

Friedman (2001) observa que nos últimos anos, um número pequeno, mas crescente de gerentes, aborda a questão trabalho-vida pessoal de forma diferente. Eles operam sob a hipótese de que trabalho e vida pessoal não são prioridades concorrentes e sim complementares. Na essência, eles adotaram uma filosofia ganhar-ganhar. É interessante perceber que dados empíricos embasados em casos estudados pelo autor, por anos, comprovam que a nova abordagem rendeu lucros tangíveis tanto para as organizações quanto para os empregados individuais.

Em consonância com a nova reflexão organizacional sobre trabalho e vida pessoal como prioridades complementares depreende-se que os gerentes objeto do estudo, guiados por princípios que se reforçam entre si, buscam esclarecimentos recíprocos do que realmente é importante, isto é, informam claramente aos seus empregados sobre as prioridades dos negócios e encorajam seus empregados a serem igualmente claros sobre seus interesses e preocupações pessoais (BARTOLOMÉ, 2001).

Percebe-se então, que o objetivo é manter um diálogo honesto, tanto sobre as metas de negócios, quanto sobre as individuais, e então construir um plano para realizar todas elas.

Outra nova e importante filosofia é o fato de que tais gerentes reconhecem a integralidade e individualidade de seus empregados. Esses gerentes entendem que habilidades e conhecimento podem ser transferidos de um papel para outro e também que limites precisam ser estabelecidos. E assim, os gerentes experimentam, continuamente, a forma como o trabalho é realizado, buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados (FRIEDMAN, 2001).

E o melhor desse processo se verifica no momento do resultado. Inicialmente, quando um gerente ajuda os empregados a equilibrar o trabalho com o resto de sua vida, ele sente a determinação do empregado em comprometer-se mais com a organização. Outros fatores perceptíveis são o aumento da confiança, da lealdade e da energia que investem no trabalho. Sem constituir surpresa, o desempenho melhora e a organização se beneficia. A concretização em cadeia desses resultados permite aos gerentes continuar a praticar os princípios que

ajudam os empregados a conciliarem o trabalho com a vida pessoal (FRIEDMAN, 2001).

Pelo exposto, vê-se que alcançar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho não pode ser tarefa para um gerente sozinho; antes é um processo que requer uma parceria e envolvimento entre os gerentes e os empregados. Fundamentalmente, todas as estratégias pedem uma troca bilateral honesta bem como um compromisso mútuo para mudança contínua.

Tratando-se da problemática relacionada à presença da mulher em cargos de gestão ainda em números inferiores aos homens, mesmo diante de estratégias empresarias para atraí-las e mantê-las, alguns estudos perceberam determinantes que permitem compreender essas barreiras às conquistas das gestoras de hoje.

Tremblay (2004) pontua algumas diferenças que pretendem explicar os determinantes de menor sucesso na carreira feminina, comparando-a com a masculina. Esses fatores são o capital humano, a família, os socioeconômicos, os investimentos no trabalho e as expectativas de recompensa, além dos determinantes estruturais (por exemplo, existem setores de atividade ainda muito masculinos, como a indústria).

Os determinantes do capital humano, partindo da teoria de mesmo nome, indicam que os indivíduos que investem mais em educação, experiência e treinamento são os que obtêm mais opções na carreira. As variáveis da teoria do capital humano pretendem explicar a variação existente em termos salariais entre homens e mulheres, que é favorável aos homens, além das diferenças em termos de participação em níveis hierárquicos mais altos nas empresas. Homens, historicamente, puderam investir mais em sua carreira profissional do que as mulheres.

Entretanto, esta situação tem mudado ao longo do tempo. Nas áreas de ensino superior de saúde, humanidades, artes e ciências sociais do Brasil, as mulheres já são mais de 60% dos estudantes matriculados, e mesmo em áreas tradicionalmente masculinas, como matemática e a engenharia, elas já são cerca de 30%. No ensino superior de gestão, as mulheres são 47% dos estudantes. (IPEA, 2005)

Sobre os determinantes da família, estudos apontam que a família produz um impacto forte no sucesso na carreira, tanto para o homem quanto para a mulher. Os executivos são mais favorecidos do que as executivas no contexto familiar.

Autores salientam que os homens são mais beneficiados com o casamento do que as mulheres, pois a mulher casada que não participa ativamente do mercado de trabalho é considerada como um recurso adicional ao marido, possibilitando que ele invista mais na carreira (SCHWARTZ, 2001).

O contrário, entretanto, não parece ser verdadeiro. Mulheres casadas com filhos crianças tendem a investir mais em suas famílias e menos na carreira (FRIEDMAN, 2001).

Uma indagação faz-se necessária. Por que ainda se percebe resistência da mulher e da própria sociedade em oportunizar um maior envolvimento feminino no mercado de trabalho, principalmente em cargos de gestão?

Muitas mulheres foram socializadas desde a infância com a expectativa de serem amparadas pelos maridos, enquanto os irmãos, desde tenra idade, foram educados para terminar seus estudos, procurar uma carreira, alcançar o sucesso e prestar suporte financeiro à sua família (TANURE, 2006).

As barreiras para a liderança das mulheres surgem quando as camadas contraproducentes as influenciam – maternidade e tradição – e enfrentam os diversos níveis de gerenciamento de negócios impregnados de preconceitos inconsistentes, estereótipos e de expectativas dos homens (SCHWARTZ, 2001).

Cada sociedade é composta por homens e mulheres que não diferem somente psicologicamente, mas também em relação ao papel que desempenham. As diferenças comportamentais diferem de acordo com cada cultura. Em culturas mais masculinas, a expectativa do papel a ser desempenhado pelos homens está mais ligada às atividades externas ao lar; espera-se que os homens sejam firmes e competitivos, viajem com mais liberdade e tendam a dominar a vida fora de casa. Este papel esperado do homem em culturas mais masculinas difere em muito da expectativa do papel a ser desempenhado pelas mulheres (KOLLONTAI, 1980).

Em culturas mais femininas, a expectativa dos papéis desempenhados pelo homem e pela mulher não tem diferenças tão significativas. Tanto um quanto o outro podem estar ligados às atividades externas, à carreira, ao sucesso e ao dinheiro, como também pode ser responsável pela harmonia das relações e qualidade de vida. Isto explicaria porque, em culturas mais femininas como nos países escandinavos, a mulher já avançou mais em relação à igualdade e os homens já tendem a considerar que é também sua função cuidar do dia-a-dia dos filhos, o que abre espaço para a mulher se dedicar à carreira (KOLLONTAI, 1980). No entanto, o

caso escandinavo ainda é raro, e em países de tradição cultural patriarcal como o Brasil estes avanços não foram capazes de se traduzirem em significativa divisão de responsabilidades dentro do lar.

Os valores culturais inculcados na mulher influenciam seu nível de investimento no trabalho e também sua percepção de fracasso. Para Tremblay (2004), o fracasso profissional feminino pode ter um peso menor do que o masculino. Este fracasso está ligado ao medo de deixar de cumprir um papel extremamente valorizado pela cultura brasileira, que é o de mãe e esposa. Há respaldo social para o fracasso da mulher na empresa e sua volta ao lar, ao contrário do que ocorre com o homem.

Para o homem, trabalho e família são complementares, enquanto para a mulher estas duas variáveis tendem a ser mais conflituosas. O *status* familiar (casamento, número de filhos) segue apresentando um impacto negativo para a carreira profissional da mulher e um impacto positivo para a carreira do homem.

Porém, ante as dificuldades sociais, culturais e econômicas para o desenvolvimento profissional da mulher, afigura-se no contexto social e de trabalho um fator facilitador e pouco difundido. É graças à mão-de-obra barata brasileira que às gestoras podem continuamente exercer seu ofício. O auxílio das empregadas domésticas e babás, que assumem tarefas que antes eram desenvolvidas pela mãe, como o cuidado com o dia a dia dos filhos, alimentação e higiene destes, além de limpeza da casa, faz a diferença (MENDEZ, 2005).

No entanto, existem atribuições exclusivas das mães. A imposição de limites com disciplina e a transferência de valores e princípios morais são encargos da maternidade; o que representa uma carga adicional para a gestora (TANURE, 2006).

O fato das mulheres desempenharem ao mesmo tempo os papéis de dona de casa, mãe e profissional, acarreta uma sobrecarga emocional e estresse. Outro dado importante se percebe pelo grau de prioridade atribuído pela mulher à conciliação vida pessoal e trabalho. Quando não alcançam um equilíbrio às mulheres priorizam as responsabilidades familiares. Apesar dos maridos terem assumido algumas funções domésticas, nos Estados Unidos, por exemplo, a maior parte destas ainda é de responsabilidade das mulheres (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

No Brasil há uma mudança no perfil etário da População Economicamente Ativa feminina, que acompanha um aumento do trabalho das esposas, sugerindo que as responsabilidades financeiras familiares estão sendo melhor divididas. Num movimento que se iniciou com uma necessidade de complementação de renda, além da elevação da escolaridade, diminuição do número de filhos, mudança da identidade feminina e nas relações familiares, as mulheres, casadas ou não, procuram disputar mais o seu lugar no mercado de trabalho (BRUCHINI, 2000).

Por fim, os determinantes estruturais apontados por Tremblay (2004) também podem explicar o baixo percentual de mulheres que atingem o topo da hierarquia organizacional. Existem trabalhos ainda exclusivos dos homens, onde a presença feminina não é bem aceita. Na indústria, o mercado de trabalho ainda é mais restrito à presença feminina que outros. De acordo com dados do IPEA (2005), as mulheres representam, no topo da hierarquia organizacional, apenas 14% dos cargos na indústria de transformação, por exemplo.

Outro problema que se afigura no cenário da mulher em cargos de gestão é o fato de que, para as que desejam ser mães e executivas, há maiores dificuldades para encontrar um parceiro amoroso. Nos Estados Unidos, por exemplo, o número de homens solteiros, com 28 anos, e instrução superior é de quatro para três mulheres nas mesmas condições. A situação muda radicalmente na faixa dos 38 anos, quando há apenas um homem solteiro para cada três mulheres na mesma condição. A falta de tempo para o cultivo de uma relação afetiva que a mulher executiva vivencia não é bem aceita pelo homem, para piorar a situação (TANURE, 2006).

O relógio biológico pressiona a mulher executiva e é confrontado com a sobreposição de demandas profissionais e da maternidade. Os primeiros anos de ascensão da carreira profissional, classificados como jovem executivo, vão dos 27 aos 34 anos, se sobrepõe aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade (BARTOLOMÉ, 2001).

Como é consenso entre vários autores, como Friedman (2001), Schwartz (2001) e Bartolomé (2001), Tanure (2006), Kollontai (1980), Mendez (2005) e Lindo (2004), o trabalho demanda atualmente fortes exigências. Horas excessivas de trabalho promovem uma ausência constante da mulher do lar. Além disso, mesmo estando em casa, tanto o homem quanto a mulher sofrem da ausência psicológica

apontada por Bartolomé (2001), que é o sentimento de estar presente, porém não disponível psicologicamente.

Esta ausência tende a ser muito mais profunda e generalizada devido à nova configuração do trabalho, quando as empresas passaram a exigir uma postura de maior pró-atividade e antecipação de eventuais problemas, além de ter aumentado bastante a cobrança por resultados.

Este quadro é potencializado pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e tecnologias afins fora do local de trabalho, freqüentemente em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família. É o paradoxo do estar presente - estando ausente (BARTOLOMÉ, 2001).

Ocorrendo este paradoxo, sem forças físicas ou psíquicas para lutar contra ele, especialmente a mulher pode se sentir culpada. O fato de o homem sentir menos ou nenhuma culpa ainda é resquício da postura patriarcal em relação ao cuidado com os filhos, atitude que, se é menor em países como os escandinavos, é maior em países como Itália, Brasil, Espanha e Grécia (HIRATA, 2002). De toda forma, é um fenômeno global, ainda que guardadas as devidas proporções.

O mais recente reconhecimento da necessidade da co-responsabilidade dos pais e maridos na manutenção da vida doméstica não tem sido suficiente para reduzir o maior envolvimento das mulheres em torno dessas responsabilidades familiares (KOLLONTAI, 1980).

As gestoras lutam diariamente para alcançar ou manter seu sucesso profissional, além da conseqüente necessidade de ampla dedicação ao trabalho. Essa conjugação de sucesso e dedicação ao trabalho propicia o estado crítico de conflito entre trabalho e família para muitas mulheres (TIMBÓ, 2004). Além disso, entre as gestoras mães, observa-se um sentimento recorrente de culpa; provavelmente conseqüência da terceirização das tarefas maternas,

Há dois tipos de gestoras, as mulheres de carreira e as mulheres de carreira e de família. A segunda espécie é a maioria e pretende conseguir uma carreira séria aliada à participação ativa na educação dos filhos. Estas mulheres são um recurso precioso que ainda tem que ser explorado. Muitas delas são talentosas e criativas, mas trocariam promoção por compensação ou flexibilização do horário de trabalho para se livrarem da pressão de ter de trabalhar longas horas e fins de semana. Em contrapartida, as empresas preferem investir em gestores dedicados por completo à empresa. Elas demonstram ser do seu interesse que todos os gerentes disputem

posições mais altas para que elas formem o maior time possível, do qual elas possam escolher os seus líderes (SCHWARTZ, 2001).

A motivação para o contínuo trabalho na gestão acaba por chocar-se com a realidade de que as mulheres por vezes não se encontram dispostas a diminuir seu envolvimento no domínio da família, gerando, portanto, um desconforto psicológico.

A partir da década de 1970 até os dias de hoje a participação das mulheres no mercado de trabalho tem apresentado uma espantosa progressão. Se em 1970 apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam, chega-se a 2002 com metade (50%) delas em atividade (mulher/séries históricas/ www.fcc.org.br).

No entanto, o trabalho das mulheres não depende tão somente da demanda do mercado ou das suas qualificações para atendê-la, mas decorre também de uma articulação complexa de características pessoais e familiares. A presença de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, à sua posição no grupo familiar – como cônjuge, chefe de família etc.-, à necessidade de prover ou complementar o sustento do lar, são fatores que estão sempre presentes nas decisões das mulheres em ingressarem ou não no mercado do trabalho (TIMBÓ, 2004).

Tradicionalmente, os efeitos da maternidade na vida profissional das mulheres eram evidenciados, até a década de 1970, pela diminuição das taxas femininas de atividade a partir da idade de 25 anos, quando, presumivelmente, os filhos eram ainda pequenos. Contudo, a partir dos anos 1980, esses efeitos da maternidade no trabalho feminino permanecem, mas foram bastante atenuados, uma vez que as taxas de atividades das mulheres com idade entre 25 e 29 anos passaram a se assemelhar e até superar àquelas das mulheres entre 20 e 24 anos (LINDO et al, 2004).

Ainda que a presença de crianças pequenas seja um limitador real da atividade feminina, outras variáveis podem vir a estimular a participação das mulheres no mercado de trabalho. São exemplos dessas variáveis a presença de serviços públicos e particulares de atenção à maternidade e a presença de um membro da família com maior poder aquisitivo o qual, mesmo na ausência daqueles serviços, propiciam às trabalhadoras o necessário suporte para permitir a sua ausência do lar (TREMBLAY, 2004).

As mulheres seguem sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelo cuidado com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividade econômica. Pode-se

exemplificar confrontando o tempo despendido entre homens e mulheres na dedicação aos afazeres domésticos: os homens gastam nessas atividades, em média, 10 horas por semana e as mulheres 28 horas. Outra medida é o número de horas semanais mais freqüente dedicado a essas tarefas: 7 horas semanais para os homens e 20 horas para as mulheres (TIMBÓ, 2004).

Estando ou não no mercado de trabalho, todas as mulheres são donas-de-casa e realizam tarefas que, mesmo sendo importantes ao bem estar de todos os indivíduos, são desvalorizadas socialmente. As mulheres que exercem apenas atividades domésticas são denominadas de inativas ou “do lar”, quando questionadas sobre a profissão (SCHWARTZ, 2001).

A motivação demográfica para recrutar e desenvolver mulheres é imperativa. Mas uma velha pergunta permanece: A sociedade está mais bem preparada para a mudança?

As mulheres que deixam suas casas para entrar na força de trabalho certamente criam problemas – uma necessidade urgente por creches boas e acessíveis; perguntas difíceis sobre o tipo de criação que as crianças necessitam; os custos e as dificuldades das diversidades no ambiente de trabalho; o estresse e a fadiga de combinar as responsabilidades do trabalho e da família (TIMBÓ, 2004).

Mas, haveria mais felicidade ao se voltar o tempo para uma época em que só os homens trabalhavam, quando os papéis dos homens eram claramente diferenciados?

Segundo Schwartz (2001), a resposta para o questionamento acima é negativa vez que dois benefícios fundamentais que eram inatingíveis no passado agora estão ao nosso alcance. Para o indivíduo, a liberdade de escolha – neste caso a liberdade para escolher a carreira, a família ou a combinação dos dois. Para as empresas, o acesso às mulheres mais talentosas inseridas no mercado de trabalho.

O referencial teórico estudado tratou de temas envolvendo as demandas do mundo do trabalho, mudanças na atividade gerencial, gestão por competências, o perfil do novo profissional e o novo papel da mulher.

3 MÉTODO

O presente trabalho trata-se de pesquisa de natureza acadêmico-científica, uma vez que é atividade investigatória de caráter formal, de natureza sistematizada, orientada por planejamento prévio; pressupõe reflexão, crítica e a utilização da lógica de algum método e, por fim, trata-se de investigação que por maior que seja o aprofundamento atingido, as conclusões alcançadas jamais esgotam as explicações sobre o fato ou o fenômeno investigado (LIMA, 2004).

Definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade. O método não significa apenas um instrumento de coleta ou análise de dados; é algo muito mais abrangente (ROESCH, 2006).

Este capítulo destina-se a abordar o método de pesquisa utilizado nesse trabalho e tem como objetivo apresentar, encadear e justificar as várias etapas dessa investigação em que se propôs analisar o perfil de competência profissional das mulheres gestoras da Universidade Potiguar para, através de todo o referencial teórico estudado e da aplicação de questionário, identificar quais conhecimentos, habilidades, atitudes e estratégias pessoais dessas gestoras favorecem a conciliação trabalho e vida pessoal.

Por tratar-se de trabalho de cunho científico, fez-se necessário obedecer aos critérios metodológicos que dão suporte a tais tarefas. Utilizou-se, para isso, as obras de Cooper (2003), Gil (2006), Lima (2004), Roesch (2006), Vergara (2003) e Yin (2003).

3.1 TIPO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos (o porquê pesquisar), essa pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva.

Exploratória porque visou propiciar maior familiaridade com o problema e um maior aprimoramento de idéias (GIL, 2006). Embora a conciliação trabalho e família seja tema relevante entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordam essa

relação são escassos na literatura brasileira, forçando a explorar fontes gerais subsidiárias.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo ao investigador o delineamento do problema, de forma mais precisa (GIL, 2006). Na fase conceitual valeu-se da pesquisa exploratória, mais precisamente do método de levantamento bibliográfico. Esta fase teve como principal objetivo aumentar a compreensão da autora sobre o tema e propiciar subsídios teóricos para a formulação das questões-problema objeto do estudo (COOPER, 2003).

Foi descritiva por apontar as características da população estudada e pela proposta de relacionar perfis de competência e estratégias pessoais da gestora de hoje para a obtenção do almejado equilíbrio entre vida pessoal e profissional (GIL, 2006).

A escolha do tipo de pesquisa exploratório-descritivo adequou-se ao objetivo desse estudo porque, ao mesmo tempo em que se pretendeu avaliar a importância da conciliação família e trabalho, se buscou identificar as percepções e estratégias da gestora a cerca de suas habilidades, atitudes e conhecimentos em prol da conciliação família e trabalho, assuntos sobre os quais há poucas informações.

Em uma segunda etapa, foi utilizada a pesquisa descritiva-quantitativa, que teve como foco principal buscar respostas para as questões de pesquisa levantadas.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa classificou-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Optou-se pelo procedimento técnico de estudo de caso em face da realização de estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (GIL, 2006; YIN 2003). Assim, por meio das informações coletadas por meio de questionário às gestoras da Universidade Potiguar pôde-se conhecer suas percepções no âmbito da Universidade para, em seguida, mediante análise quantitativa, analisar-se os resultados correspondentes dos dados colhidos.

O estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2006). Hoje o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 2003). O estudo de caso apresentou-se adequado por servir ao propósito de

explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que foi feita determinada investigação; possibilitando a formulação de hipóteses e desenvolvimento de teorias.

Quanto à abordagem, a natureza da pesquisa concernente a identificar as habilidades, atitudes e estratégias de conciliação das gestoras da atualidade, compondo o novo perfil de competência profissional dessas gestoras, sinalizou para a escolha do método quantitativo.

Grande parte da literatura disponível sobre técnicas de pesquisa quantitativas reconhece os processos intrínsecos desse método como condição *sine qua non* de cientificidade para a investigação dos fenômenos físicos e culturais (LIMA, 2004).

Segundo Lima (2004), são argumentos justificadores dessa visão metodológica a efetiva objetividade e rigor deste método; os mecanismos de controle usados durante o processo investigatório e a credibilidade das conclusões, dentre outros.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Na Universidade Potiguar existem 37(trinta e sete) mulheres, atualmente, ocupando cargos de gestão - Coordenadoras, Gerentes, Diretoras, Diretoras Adjuntas e Pró-Reitoras.

A escolha das gestoras da Universidade Potiguar como alvo da pesquisa se justificou com base em critérios como: a) acessibilidade; b) importância da empresa no mercado de serviços do Rio Grande do Norte ; e, c) as práticas consolidadas de gestão desta empresa.

O Universo da Pesquisa foi composto por 37 (trinta e sete) gestoras da Universidade Potiguar. A amostra, constituída acidentalmente, envolveu 86,4% do universo(37 gestoras); ou seja, 32 (trinta e dois) questionários foram validamente respondidos.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

As etapas de realização da coleta de dados para a pesquisa foram:

- a) Apresentação dos objetivos da pesquisa para o Pró-Reitor Administrativo visando a obtenção de autorização para aplicação dos questionários nas dependências da Universidade Potiguar;
- b) Obtida a autorização, procedeu-se a visitas e entrega de uma carta de apresentação às respondentes do questionário, detalhando a relevância e objetivos da pesquisa, além da informação relativa a garantia de sigilo das informações;
- c) Após a aceitação das respondentes em efetivamente participar da pesquisa, passou-se a aplicação do questionário, já previamente submetido a pré-teste. Conforme sugerido por Gil (2006), a realização do pré-teste do questionário é importante, pois objetiva evidenciar possíveis falhas em sua redação;
- d) O questionário foi entregue e, na ocasião, estabelecida uma data para a sua devolução;
- e) Ao término do prazo previamente estabelecido, a pesquisadora retornou a cada unidade e setores para recolher os questionários. Diante da dificuldade de tempo, algumas gestoras solicitaram reaprazamento para a devolução – o que foi concedido. Porém, mesmo com o prazo estendido, três questionários foram devolvidos depois que o registro e tratamento dos dados já haviam sido realizados.

3.4 INSTRUMENTO

Segundo Gil (2006, p. 129),

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

Para a realização da coleta de dados foi utilizado um questionário elaborado a partir de uma adaptação de um instrumento desenvolvido por Braga (2008) utilizando vocabulário comum à maioria das respondentes e devidamente pré-testado.

O questionário (Apêndice A) envolvia uma apresentação englobando as informações necessárias a respeito da pesquisa e da autora, como os meios para acesso em caso de esclarecimentos; uma primeira parte contendo itens fechados para o levantamento de dados sociodemográficos e funcionais; na segunda, itens destinados à exploração do perfil de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes); e na última, itens destinados a apreender as estratégias pessoais de conciliação entre a vida profissional e a pessoal. Na penúltima questão, as respondentes assinalaram com um X uma única alternativa relativa a percepção da gestora sobre as implicações do tempo na busca por qualificação profissional, dedicação à atividade gerencial e a conciliação vida pessoal e trabalho. Na última, utilizou-se a apresentação de alternativas que após escolhidas deveriam ser priorizadas em uma escala de importância, variando de 1 a 5 pontos.

3.5 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

As variáveis analíticas estudadas foram: conhecimentos, habilidades, atitudes, estratégias pessoais de conciliação, competências e trabalho.

O conhecimento pode ser entendido como informações associadas à experiência, à intuição e aos valores (FLEURY, 2001). O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem (BRITO, 2005). Conhecimento consiste em idéias e noções de domínio das pessoas; acúmulo de saber, aprendizado, experiência (RESENDE, 2000).

Falar em atitudes é falar sobre a vontade, iniciativa, sobre o querer fazer do profissional (BRITO, 2005). Assim, em nada adianta o profissional de alto conhecimento e habilidades, se não houver o querer realizar.

O conceito de habilidades está mais relacionado com a maneira de executar as tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar. A habilidade favorece a aplicação da competência (RESENDE, 2000).

Por competência compreende-se um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. No que tange a definição de competência individual, a sugerida por Fleury (2001) configura-se a mais apropriada por agregar o termo entrega referindo-se ao indivíduo um saber agir de maneira responsável, e ser reconhecido por isso. Avalia-se uma pessoa por sua capacidade de entrega, com isso tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-la, para orientar o desenvolvimento dela e para estabelecer recompensas.

No contexto de competências destaque-se o profissional competente definido como aquele que sabe ir além do prescrito, sabe agir e, portanto, tomar iniciativa. Destarte, considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes. O gerenciamento da competência ou do profissionalismo é um gerenciamento pela condução: o gerenciador procura agir mais sobre o contexto favorável à emergência da competência do que a própria competência (LE BOTERF, 2003).

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

3.6.1 Procedimentos de registro dos dados

Após aplicação dos questionários, foi procedida uma checagem nos mesmos para a eliminação dos que possuísem preenchimento inadequado ou várias omissões que viriam a comprometer a validação. Nesta etapa, dois questionários foram eliminados.

Em seguida, ocorreu o registro dos dados sob a forma de banco de dados, baseado no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), na versão adaptada para *Windows*, possibilitando, assim, o desenvolvimento de análises estatísticas.

3.6.2 Procedimentos de análise de dados

Consoante Gil (2006, p.168), a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

O uso do SPSS possibilitou o emprego de técnicas e procedimentos de estatística descritiva e inferencial, como o teste qui-quadrado para avaliar a associação entre variáveis nominais cruzadas.

Os resultados foram analisados à luz dos marcos teóricos, visando ao estabelecimento de conclusões, sugestões e críticas pertinentes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS GESTORAS OBJETO DE PESQUISA

Os aspectos a seguir apresentados fazem parte do perfil sócio-demográfico e profissional das participantes:

- Estado civil – conforme se verifica na tabela 1, predominou o número de participantes casadas/união estável (68,8%). O que sinaliza para um maior número de pessoas com maiores responsabilidades em cargos de gestão. Também, percebe-se que mulheres que tenham relacionamentos estáveis com seus parceiros, enfrentam os dilemas do trabalho com mais facilidade; talvez pela divisão de responsabilidades.

Assim, depreende-se que, a maioria das respondentes, é composta por mulheres de carreira, que não abriram mão do desejo de formar uma família e nem por isso deixaram de exercer cargo de gestão.

Tabela 1 - Distribuição quanto ao estado civil.

Estado Civil	Frequência	Percentual
Casada/União estável	22	68,8
Solteira	6	18,8
Separada/Divorciada	2	6,3
Outro	2	6,3
Total	32	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

- Formação acadêmica – conforme se verifica na tabela 2, predominou o número de participantes com nível superior completo (72,4%). Houve três omissões de resposta. Isso aponta para o fato de que, para se atuar em cargos de gestão, é necessário, ao menos, a formação acadêmica em terceiro grau completo. Segundo o artigo 28 do Regimento Interno de

direção de curso de graduação da Universidade Potiguar, é requisito para preenchimento do cargo de diretor de curso ter formação comprovada na área de conhecimento a que pertence o curso e possuir titulação acadêmica reconhecida.

Tabela 2 - Distribuição quanto à formação acadêmica.

Formação acadêmica	Freqüência	Percentual
Ens. Médio Completo	2	6,9
Superior incompleto	1	3,4
Superior completo	25	72,4
Mais de um curso superior	1	17,2
Total	29	100,0

Fonte:Questionário aplicado na pesquisa.

• Pós-Graduação – dentre as 29 participantes que responderam ao item e que possuem pós-graduação, como se observa na tabela 3, predominou o número de gestoras com especialização (34,5%). No geral, a maioria (65,5%) delas possui pós-graduação. Os dados acima sinalizam para o pressuposto de que o ingresso e permanência na ocupação de cargos de gestão impõe aquisição de conhecimentos em nível superior completo além de pós-graduação. Estes dados também sinalizam para o fato de que a maioria das mulheres que ocupam cargo de gestão trabalha e qualifica-se profissionalmente, apesar das responsabilidades intrínsecas à família.

Tabela 3 - Distribuição quanto ao tipo de pós-graduação.

Formação acadêmica	Freqüência	Percentual
Nenhuma	10	34,5
Especialização	10	34,5
Mestrado	5	17,2
Doutorado	4	13,8
Total	29	100,0

Fonte:Questionário aplicado na pesquisa.

•Número de filhos – dentre as 31 participantes que responderam ao item, houve predomínio (65,5%) de gestoras que possuíam filhos; sendo que 15 delas tinham até 2 filhos. Estes dados (Tabela 4) encontram consonância com o que demonstram estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE sobre a diminuição de número de filhos nas famílias com melhor nível de instrução e engajamento da mulher no mercado de trabalho.

Tabela 4 - Distribuição quanto ao número de filhos.

Número de filhos	Frequência	Percentual
Nenhum	10	32,3
1 filho	7	22,6
2 filhos	8	25,8
Mais de 2 filhos	6	19,4
Total	31	100,0

Fonte:Questionário aplicado na pesquisa.

•Participação na renda familiar – apenas uma gestora deixou de prestar essa informação. Como se verifica na tabela 5, predominou o número (45%) de gestoras que tem uma participação de 30 a 50% na renda familiar. Verifica-se que de uma forma geral, a participação dessas gestoras na renda de suas famílias é alta, considerando-se que 32,2% apresenta participação acima de 50% no orçamento familiar. Esse dado corrobora com as informações do referencial teórico sobre a mulher que desempenha vários papéis; além de, muitas vezes, ser a única mantenedora da família; ou seja, é crescente o número de mulheres que dividem os encargos domésticos ou, até mesmo, são chefes de família.

Tabela 5 - Distribuição quanto à participação na renda familiar.

% de participação	Frequência	Percentual
Menos de 30%	7	22,6
30 a 50%	14	45,2
50 a 80%	9	29,0
Acima de 80%	1	3,2
Total	31	100,0

Fonte:Questionário aplicado na pesquisa.

•Cargo – dentre as 28 gestoras que prestaram a informação, o cargo com maior representatividade (39,6 %), como se visualiza na tabela 6, foi o de coordenadora. Para o exercício do cargo de coordenadora na Universidade Potiguar exige-se um perfil profissional que, de forma integrada, apresente as características de gestor e administrador. A coordenadora tem que apresentar capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações dos setores sob sua responsabilidade, visando alcançar resultados. 28,6% (vinte e oito vírgula seis por cento) das gestoras são diretoras ou adjuntas; para essas funções exige-se perfil profissional com características de líder, gestor e administrador; devendo ser capaz de motivar a comunidade acadêmica para a promoção de um ensino de qualidade, fazendo-a seguir suas orientações, além de se tornar exemplo de comprometimento e lealdade com as políticas e diretrizes da Instituição perante seus liderados (Regimento Interno, 2007).

Tabela 6 - Distribuição quanto cargo.

Cargo ocupado	Frequência	Percentual
Pró-reitora	2	7,1
Diretora e/ou Adjunta	8	28,6
Gerente	7	25,0
Coordenadora	11	39,6
Total	28	100,0

Fonte:Questionário aplicado na pesquisa.

- Tempo de experiência no cargo – dentre as 30 gestoras que prestaram a informação, houve um predomínio (63,3%), como se observa na tabela 7, da faixa de tempo no cargo de 2 a 5 anos. Essa informação sinaliza para a política de manutenção do funcionário da Instituição pesquisada e sua devida promoção, após um período de mais de dois anos de trabalho.

Tabela 7 - Distribuição quanto ao tempo de experiência no cargo.

Tempo no cargo	Frequência	Percentual
Menos de 2 anos	5	16,7
	19	63,3
2 a 5 anos		
5 a 10 anos	4	13,3
Mais de 10 anos	2	6,7
Total	30	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa

- Tempo de trabalho na UnP – observa-se da tabela 8 que, dentre as 32 gestoras, embora predomine a faixa de 5 a 10 anos, a maioria se encontra na UnP há mais de 10 anos – do que pode se inferir o cuidado com a carreira dispensado pelas gestoras bem como a possibilidade de que a Universidade adota políticas eficazes na manutenção do seu corpo funcional.

Tabela 8 - Distribuição quanto ao tempo de trabalho na UnP.

Tempo no cargo	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	11	16,7
	13	63,3
5 a 10 anos		
10 a 15 anos	6	13,3
Acima de 15 anos	2	6,7
Total	30	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

4.2 PERCEPÇÃO DAS PARTICIPANTES

Visando a identificação do Perfil Ideal de Competência Profissional da Gestora da UnP, investigou-se a percepção das participantes quanto a indicadores cognitivos (conhecimentos) – que se referem ao saber teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática e indicadores comportamentais. Estes envolvendo habilidades (saber fazer, capacidade de aplicar conhecimentos teóricos) e atitudes (querer ser e fazer).

Na tabela 9, calculou-se a frequência com que cada indicador cognitivo (conhecimentos) e comportamental (habilidades e atitudes), tendo como base o número de respondentes, foram apontados como importantes e o somatório da pontuação (1 a 5) representante do grau de importância atribuída.

Sobre os indicadores cognitivos e comportamentais depreende-se que o processo do conhecimento inicia-se pelas pessoas nas organizações, carregadas de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos.

Depois, o conhecimento pode ser partilhado com as pessoas do grupo, como um processo social. Finalmente o processo de aprendizagem individual, de interpretação e compreensão partilhados pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em forma de estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos; assim as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY, 2001).

Embora o conhecimento operacional, que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*), seja essencial para o funcionamento de qualquer empresa, cada vez mais se percebe o poder agregador do conhecimento conceitual, que se materializa através da aquisição e do desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais (FLEURY; FLEURY, 2000).

Como se observa na tabela 9, os conhecimentos apontados com maior frequência foram: psicologia organizacional (68,8%), informática (62,5%) e processo de tomada de decisão (62,5%). Conhecimentos em gestão da qualidade (28,1%) e administração e finanças (21,9%) foram os menos frequentes.

Considerando-se a pontuação atribuída, verificou-se que as participantes avaliaram os conhecimentos em psicologia organizacional (71) e em planejamento estratégico e operacional (63) como os mais importantes. Já os conhecimentos em gestão da qualidade (27) e administração e finanças (28) foram tidos como os menos importantes.

De acordo com o que foi proposto na presente pesquisa (Apêndice 1) por psicologia organizacional entende-se o conhecimento sobre o comportamento das pessoas dentro da organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, formação o de equipes).A escolha das pesquisadas por este conhecimento sinaliza a necessidade de melhor compreensão de aspectos comportamentais e subjetivos da realidade.

Por informática, entende-se o conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet e dos principais softwares de sua área de atuação. A opção das participantes por este conhecimento sinaliza a necessidade de atualização em sintonia com as exigências da tecnologia e do mercado.

Por planejamento estratégico e organizacional entende-se o conhecimento de modelos e processos de planejamento, envolvendo desde o diagnóstico, definição de prioridades até a avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a organização. A escolha das pesquisadas por este conhecimento sinaliza a necessidade de organização estratégica formal no âmbito empresarial, possibilitando ajustes de tempo e de prioridades, a serem transferidos para o plano de ação organizacional.

Por processo de tomada de decisão entende-se o conhecimento de métodos e técnicas facilitadores do processo decisório. A opção das pesquisadas por esse indicador cognitivo demonstra a necessidade de instrumentalização da gestora para habilitação formal e técnica quando da tomada de decisão.

Tabela 9 - Demonstrativo de importância dos indicadores cognitivos.

INDICADORES COGNITIVOS (Conhecimentos)	f	%	Pontos
Psicologia Organizacional	22	68,8	71
Informática	20	62,5	50
Processo de Tomada de Decisão	20	62,5	53
Planejamento estratégico e operacional	18	56,3	63
Gestão de pessoas	18	56,3	52
Área estratégica	17	53,1	48
Técnico Específico	16	50,0	55
Mercado de atuação da Instituição	14	43,8	34
Gestão de Qualidade	9	28,1	27
Administração e finanças	7	21,9	28

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Quanto às habilidades (Tabela 10), observou-se que planejamento (62,5%), liderança (62,5%) e comunicação/saber ouvir (58,3%) foram as habilidades apontadas como importantes com maior frequência. Enquanto que capacidade de execução (18,8%) foi a menos freqüente.

Considerando-se a pontuação atribuída, as gestoras reputaram maior importância ao planejamento (84), à liderança (77) e à organização (57). Por outro lado, motivação da equipe (18) e execução (16) figuraram como as habilidades consideradas menos importantes.

Da análise da valoração das respondentes quanto às habilidades mais importantes para o exercício do cargo depreende-se que ao apontar liderança e comunicação como as mais significativas optam por conhecimentos conceituais permeados por subjetividade; demonstrado a complexidade do exercício da profissão.

Assim, pessoas detentoras de habilidades são aquelas que estão aptas para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como a modificar seus comportamentos para refletir sobre os novos conhecimentos (FLEURY, 2001).

Tabela 10 - Demonstrativo de importância atribuída as Habilidades

INDICADORES COMPORTAMENTAIS (Habilidades)	f	%	Pontos
Planejamento	20	62,5	84
Liderança	20	62,5	77
Comunicação/ saber ouvir	18	56,3	45
Organização	17	53,1	57
Decisão	16	50,0	49
Administração de Conflito e Negociação	13	40,6	24
Análise e Síntese	13	40,6	27
Criatividade/ Inovação	11	34,4	36
Trabalho em Equipe	9	28,1	24
Relações Interpessoais	8	25,0	27
Inspiração e Motivação da Equipe	8	25,0	18
Execução	6	18,8	16

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

No tocante às atitudes (Tabela11), as apontadas como importantes com maior frequência foram a ética (78,1%), a responsabilidade (65,6%) e a autoconfiança (62,5%). Já a atitude visionária, apenas 18,8% das participantes a avaliaram como importante.

A ética foi a atitude considerada a mais importante a ser desenvolvida (93), seguida da autoconfiança (65) e da responsabilidade (63). Ressalte-se que, embora, um número menor de gestoras tenha apontado o comprometimento, a esta atitude foi atribuída uma alta pontuação por elas; levando-a a ocupar posição de quarta mais importante.

No cenário organizacional surge a ética em destaque. Mais e mais empresas em todo o mundo priorizam a lealdade e a ética como valores indispensáveis. Os críticos humanistas como ZarifFian (2001), e Lê Boterf (2003)

ressaltam o valor de se individuo considerando estar nele todo o poder mobilizador e criador o que implica o em exigências do saber agir de maneira responsável (FLEURY, 2001), intrinsecamente ligado a capacidade entrega da pessoa envolvida. E isso só ocorre quando as pessoas se sentem reconhecidas

Tabela 11 - Demonstrativo de importância atribuída as Atitudes

INDICADORES COMPORTAMENTAIS (Atitudes)	f	%	Pontos
Ética	25	78,1	93
Responsável	21	65,6	63
Autoconfiante	20	62,5	65
Flexível	19	59,4	44
Comprometida	19	59,4	62
Aprendiz / Educadora	14	43,8	42
Servidora	13	40,6	33
Auto-motivada	12	37,5	31
Visionária	9	28,1	23

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Indagadas se consideravam que os indicadores comportamentais (habilidades e atitudes) apresentados no questionário poderiam contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, do total de 32 respondentes 78,1% (setenta e oito vírgula um por cento) afirmaram que sim, 9,4% (nove vírgula quatro por cento) que não e 12,5% (doze vírgula cinco por cento) deixaram de responder ao questionamento.

As respostas a este item foram cruzadas com as variáveis sociodemográficas e funcionais, conforme se demonstra a seguir.

Na tabela 12, observa-se que predominou o número de participantes casadas (união estável) e a consideração de que os indicadores podiam contribuir para a conciliação entre as demandas da vida profissional e a pessoal. A aplicação

do teste qui-quadrado (nível de significância = 0,05) para a verificação de associação entre as variáveis, revelou independência entre as mesmas.

Tabela 12 - Consideração de contribuição dos indicadores por estado civil

Estado Civil	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Casada/União estável	16	57,1	2	7,1	18	64,3
Solteira	5	17,9	1	3,6	6	21,4
Separada/Divorciada	2	7,1	-	-	2	7,1
Outro	2	7,1	-	-	2	7,1
Total	24	89,3	3	10,7	28	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Quando do cruzamento com a variável número de filhos (Tabela 13), o qui-quadrado (15,45, para $p=0,001$) revelou associação entre as variáveis. Nota-se que apenas entre as gestoras que possuíam mais de dois filhos evidenciou-se a avaliação de que os indicadores não são suficientes para contribuir na conciliação entre vida profissional e pessoal. Aventa-se que, nesse caso, as demandas da vida familiar, podendo ser maiores, tornam mais difícil a conciliação.

Tabela 13 – Consideração de contribuição dos indicadores por número de filhos.

			Filhos				Total
			0	1	2	> 2	
Concvpesprof	Sim	Contado	10	6	7	2	25
		Esperado	8,9	5,4	6,3	4,5	25,0
	Não	Contado	0	0	0	3	3
		Esperado	1,1	0,6	0,8	0,5	3,0
Total	Contado	10	6	7	5	28	
	Esperada	10,0	6,0	7,0	5,0	28,0	

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Quando do cruzamento com o cargo ocupado, ao se aplicar o teste qui-quadrado, as variáveis se mostraram associadas (16,9 para $p=0,001$). Na tabela 14 -

chama a atenção que duas Pró-Reitoras consideraram que os indicadores comportamentais presentes no questionário não são suficientes para contribuir com a conciliação entre vida pessoal e trabalho. Pode-se aventar que quanto maior a complexidade e pressões inerentes ao cargo ocupado, maior a dificuldade para conciliar a vida profissional com a pessoal.

Tabela 14 - Consideração de contribuição dos indicadores por cargo.

		Cargo				Total	
		Pró-Reitora	Diretora	Gerente	Coord.		
Concvpesprof	Sim	Contado	0	6	6	10	22
		Esperado	1,8	6,2	5,3	8,8	22,0
	Não	Contado	2	1	0	0	3
		Esperado	0,2	0,8	0,7	1,2	3,0
Total		Contado	2	7	6	10	25
		Esperada	2,0	7,0	6,0	10,0	25,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa

Na tabela 15, que mostra o cruzamento com a variável formação acadêmica, verifica-se que existe uma maior frequência de gestoras com nível superior e que acreditam que os indicadores podem facilitar a conciliação. Não se constatou associação entre as variáveis.

Tabela 15- Consideração de contribuição dos indicadores por formação acadêmica.

Formação acadêmica	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Ensino médio completo	2	8,0	-	-	2	8,0
Superior incompleto	1	4,0	-	-	1	4,0
Superior completo	16	64,0	3	12,0	6	76,0
Mais de um curso	3	12,0	-	-	0	12,0
Total	22	88,0	3	12,0	25	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Concernente ao cruzamento com a variável pós-graduação (Tabela16), o predomínio evidenciado foi de gestoras com pós-graduação e avaliando que os

indicadores podem facilitar a conciliação em tela. Porém, as variáveis se mostraram independentes.

Tabela 16 - Consideração de contribuição dos indicadores por pós-graduação.

Pós-graduação	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Nenhuma	9	34,6	-	-	9	34,6
Especialização	7	26,9	1	3,8	8	30,8
Mestrado	3	11,5	2	7,2	5	19,2
Doutorado	4	15,4	-	-	4	15,4
Total	23	88,5	3	11,5	26	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Quando do cruzamento com a variável participação na renda familiar (Tabela 17), observou-se que a maior frequência de participantes cuja contribuição na renda familiar se encontrava entre 30 e 80% e que consideraram que os indicadores contribuem para a conciliação. No entanto, também, não se verificou associação entre as variáveis.

Tabela 17- Consideração de contribuição dos indicadores por participação na renda familiar.

Participação na renda familiar	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 30%	6	22,2	-	-	6	22,2
De 30 a 50%	11	40,7	1	3,7	12	44,4
De 50 a 80%	6	22,2	2	7,4	8	29,6
Mais de 80%	1	3,7	-	-	1	3,7
Total	24	88,9	3	11,1	27	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Na tabela 18, se observa que a maioria das gestoras possuía menos de 5 anos de experiência no cargo e considerava os indicadores como facilitadores da conciliação entre trabalho e vida pessoal. Não se encontrou, também, associação entre as variáveis.

Tabela 18 - Consideração de contribuição dos indicadores por tempo de experiência no cargo.

Tempo de experiência no cargo	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 2 anos	3	11,5	-	-	3	11,5
De 2 a 5 anos	16	61,5	1	3,8	17	65,4
De 5 a 10 anos	2	7,7	2	7,7	4	15,4
Acima de 10 anos	2	7,7	-	-	2	7,7
Total	23	88,5	3	11,5	26	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Pode-se observar (Tabela 19) que, no tocante ao cruzamento com a variável tempo de trabalho na UnP, a maioria das participantes já trabalhava na UnP há mais de 5 anos e considerava os indicadores como facilitadores. As variáveis se mostraram independentes.

Tabela 19 - Consideração de contribuição dos indicadores e tempo de trabalho na UnP

Tempo de trabalho Na UnP	Sim		Não		Total	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 5 anos	11	39,3	-	-	11	39,3
De 5 a 10 anos	9	32,1	2	7,1	11	39,3
De 10 a 15 anos	3	10,7	1	3,6	4	14,3
Acima de 15 anos	2	7,1	-	-	2	7,1
Total	25	89,3	3	10,7	28	100,0

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Na última variável a ser cruzada – tempo de dedicação necessário ao desempenho do cargo – (Tabela 20), encontrou-se que a maioria das participantes dedicava até 9 horas diárias no exercício do cargo e que os indicadores foram avaliados majoritariamente como facilitadores. Constatou-se, pela aplicação do teste qui-quadrado (18,12, para $p=0,00$), uma associação entre as variáveis. Destaca-se que as gestoras que afirmaram dedicar mais de 9 horas no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo avaliaram que os indicadores presentes no questionário da pesquisa não são suficientes para facilitar a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Assim, da análise do cruzamento da variável consideração dos indicadores como facilitadores da conciliação entre vida pessoal e profissional com

as variáveis sociodemográficas e funcionais, chegou-se ao resultado de que gestoras com mais de dois filhos, ocupantes do cargo de Pró-Reitora e mais de 9 horas de dedicação ao cargo entenderam que os indicadores propostos não são suficientes para contribuir para a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Tabela 20 - Consideração de contribuição dos indicadores por tempo de dedicação ao cargo

		Tempo de dedicação ao cargo (h)			Total	
		4 a 7	7 a 9	Acima de 9		
Concvpesprof	Sim	Contado	17	8	0	25
		Esperado	16,1	7,1	1,8	25,0
	Não	Contado	1	0	2	3
		Esperado	1,9	0,9	0,2	3,0
Total		Contado	18	8	2	28
		Esperada	18,0	8,0	2,0	28,0

Dentre aquelas que entenderam que os indicadores apontados por elas com maior frequência podem facilitar a conciliação vida profissional e pessoal foram Comunicação/Saber ouvir, Planejamento, Ética, Flexibilidade e Relação interpessoal (Tabela 21).

Foram acrescentados como indicadores igualmente facilitadores a autopercepção, o autocontrole, a definição e distinção de espaços, o equilíbrio e a evitação da auto-cobrança.

Tabela 21 - Demonstrativo da consideração de indicadores comportamentais (Habilidades e atitudes) como elementos facilitadores da conciliação entre vida profissional e pessoal.

INDICADORES COMPORTAMENTAIS (Habilidades e atitudes)	f
Administração de conflitos e negociação	2
Administração financeira	1
Auto-motivação	2
Autoconfiança	3
Colaboração	1
Comunicação/Saber ouvir	7
Entusiasmo	1
Decisão	2
Ética	6
Flexibilidade	6
Iniciativa	1
Liderança	3
Organização	4
Planejamento	7
Relação interpessoal	5
Responsabilidade	1
Sensibilidade	1
Servidora	1
Superação de desafios	1
Trabalho em equipe	2

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Questionadas quanto aos impactos do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal, foram apresentados como impactos mais freqüentes as reclamações, cobranças e pressões familiares. Saliente-se que foi expressiva a demonstração de capacidade para administrar o tempo e, assim, a vida profissional não trazer prejuízos à vida pessoal (Tabela 22). O que se mostra congruente com a avaliação de que os indicadores elencados podem facilitar a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Tabela 22 – avaliação das implicações do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal.

IMPACTOS	F	%
Reações emocionais	0	0
Cansaço físico	0	0
Problemas de saúde	2	6,3
Relações afetivas	1	3,1
Pressões da família	7	21,9
Nenhum	18	53,3

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Quanto às estratégias pessoais para a conciliação entre a vida profissional e pessoal (Tabela 23), observou-se que diálogo e relação aberta entre cônjuges (93,8%), a administração adequada do tempo no trabalho (88,3%) e Atendimento às expectativas nas duas esferas (68,8%) foram as habilidades apontadas como importantes com maior frequência pelas gestoras. Enquanto que capacidade de execução (18,8%) foi a menos freqüente.

Considerando-se a pontuação atribuída, as gestoras reputaram maior importância ao diálogo e relação aberta entre cônjuges (108) e à administração adequada do tempo no trabalho (100). Por outro lado, Priorização da família (35) e Estabilidade na carreira (32) figuraram como as habilidades consideradas menos importantes. Destacam-se, ainda, uma posição intermediária assumida pelas estratégias 'atendimento às expectativas nas duas esferas' (67) e 'reflexão decorrente do amadurecimento' (63).

Tabela 23 - Demonstrativo de importância atribuída às estratégias pessoais para conciliação entre vida profissional e pessoal.

ESTRATÉGIAS PESSOAIS	f	%	Pontos
Diálogo e relação aberta entre cônjuges	30	93,8	108
Administração adequada do tempo no trabalho	26	88,3	100
Atendimento às expectativas nas duas esferas	22	68,8	67
Reflexão decorrente do amadurecimento	20	62,5	63
Dosagem da energia empregada	20	62,5	46

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Os indicadores cognitivos mais indicados foram psicologia organizacional e planejamento estratégico e operacional. Os indicadores comportamentais mais indicados foram comunicação/saber ouvir, planejamento, ética, flexibilidade e relação interpessoal. Nas questões abertas, as respondentes acrescentaram ao rol de atributos comportamentais existente indicadores igualmente facilitadores como a auto percepção, o auto controle, a definição e distinção de espaços, o equilíbrio e a capacidade de se evitar a auto-cobrança.

Percebe-se que há uma maior ingerência de aspectos subjetivos do profissional, posturas como a ética, flexibilidade e as capacidades de autor controlar-se são requisitos indispensáveis, na visão das respondentes, para a composição do perfil de competência profissional da gestora da Universidade Potiguar.

O fator multidisciplinar do trabalhado pode ser visto claramente. Não se cobra apenas do profissional sua força de trabalho, exige-se o poder mobilizador de conhecimentos, saberes, atitudes agregadoras e auto-reflexivas, e, também, envolve seus afetos.

CONHECIMENTOS (Pontos)	HABILIDADES (Pontos)	ATITUDES (Pontos)
Psicologia organizacional (71)	Planejamento (84)	Ética (93)
Planejamento estratégico e operacional (63)	Liderança (77)	Autoconfiante (65)
Técnico Específico (55)	Organização (57)	Responsável (63)
Processo de Tomada de Decisão (53)	Decisão (49)	Comprometida (62)
Gestão de pessoas (52)	Comunicação/ saber ouvir (45)	Flexível (44)

Quadro 3 - Quadro demonstrativo do perfil de competências essenciais na percepção das Gestoras da UnP.

Fonte: questionário da pesquisa

O quadro 3 sintetiza os resultados evidenciados no tocante à conciliação entre vida profissional e pessoal entre as gestoras da UnP.

No quadro 4, no tocante às estratégias pessoais voltadas para a conciliação vida pessoal e trabalho prescritas no questionário, observou-se que as respondentes escolheram diálogo e relação aberta entre os cônjuges, como a estratégia pessoal mais importante; seguida por administração adequada do tempo no trabalho e por atendimento às expectativas no âmbito pessoal e do trabalho. Esta opção corrobora com a visão de que as gestoras da Universidade Potiguar são, em sua maioria, mulheres de carreira e de família e que pretendem equilibrar essas duas conquistas da melhor maneira. Ao lado, apontaram a habilidade de planejamento e comunicação/saber ouvir, como as habilidades mais importantes de um profissional gestor; mais uma vez ressaltando habilidades multidisciplinares, subjetivas e polivalentes. Também, sinaliza para a interferência direta do contexto familiar no âmbito do trabalho, principalmente, tratando-se do caso desta pesquisa, que detém uma maioria de participantes casadas ou conviventes em relações estáveis e que, por esta razão, precisam desenvolver estratégias para estar bem em casa, com os filhos e cônjuges ou companheiros; sob pena de em não o fazendo, prejudicar o desempenho no trabalho.

INDICADORES COMPORTAMENTAIS (f)	ESTRATÉGIAS PESSOAIS (f)
Planejamento (7)	Diálogo e relação aberta entre cônjuges (108)
Comunicação/Saber ouvir (7)	Administração adequada do tempo no trabalho (100)
Ética (6)	Atendimento às expectativas nas duas esferas (67)
Flexibilidade (6)	Reflexão decorrente do amadurecimento (63)
Relação interpessoal (5)	Dosagem da energia empregada (46)

Quadro 4 - Quadro demonstrativo dos indicadores comportamentais e das estratégias pessoais na percepção das Gestoras da UnP.

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais de uma dissertação representam o momento de delineamento de uma trajetória percorrida visando alcançar o objetivo proposto no trabalho, que foi identificar a percepção da gestora da Universidade Potiguar sobre o perfil de competência profissional necessário para o exercício de suas funções, assim como os atributos comportamentais e as estratégias pessoais facilitadoras da conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Compondo os objetivos propostos e inseridas no contexto de todo arsenal teórico destacam-se as variáveis analíticas conhecimentos, habilidades, atitudes, estratégias pessoais, competências e trabalho.

Assim, atendendo ao objetivo específico que propôs identificar os atributos cognitivos e comportamentais necessários para o exercício profissional da gestora da Universidade Potiguar constatou-se que os três conhecimentos (indicadores cognitivos) apontados pelas pesquisadas como os mais importantes para compor o perfil de competência profissional ideal foram psicologia organizacional, com setenta e um pontos; planejamento estratégico e operacional, com sessenta e três pontos e conhecimento técnico específico, com 55 pontos.

Dentre os indicadores comportamentais (habilidades e atributos) presentes no perfil de competência profissional das gestoras da Universidade Potiguar, as habilidades identificadas como as mais importantes pelas pesquisadas foram o planejamento, com oitenta e quatro pontos; a liderança, com setenta e sete pontos e a comunicação/ saber ouvir, com quarenta e cinco pontos. No tocante às atitudes, foram apontadas pelas respondentes como as mais importantes a ética, com noventa e três pontos, a autoconfiança, com sessenta e cinco pontos e a responsabilidade, com sessenta e três pontos.

Com o fito de identificar as habilidades, atitudes e estratégias da gestora da Universidade Potiguar necessárias para a conciliação entre trabalho e vida pessoal e bem atender ao proposto neste objetivo específico, indagou-se às respondentes se os atributos comportamentais dispostos no questionário contribuíam com a conciliação vida pessoal e trabalho. Colhidas as respostas, do total de trinta e duas respondentes, vinte e cinco assinalaram que sim, montante que representa 78,1%

(setenta e oito vírgula um por cento) das pesquisadas; apenas três afirmaram que não, o que equivale a 9,4%(nove vírgula quatro por cento) da pesquisadas e quatro, representando 12,5% (doze vírgula cinco por cento), deixaram de responder ao questionamento.

É interessante notar que dentre as participantes que responderam afirmativamente, houve um predomínio das gestoras casadas ou convivendo em união estável, com salários no importe de 30 a 80% da renda familiar total, com nível superior, pós - graduação e com menos de cinco anos no cargo. Os indicadores comportamentais mais indicados foram comunicação/saber ouvir, planejamento, ética, flexibilidade e relação interpessoal. Nas questões abertas, as respondentes acrescentaram ao rol de atributos comportamentais existente indicadores igualmente facilitadores como a auto percepção, o auto controle, a definição e distinção de espaços, o equilíbrio e a capacidade de se evitar a auto-cobrança.

Do cruzamento entre a variável consideração dos indicadores comportamentais como facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho, observa-se que as gestoras com mais de dois filhos, ocupantes de cargos como Pró-reitora e com mais de 9 horas de dedicação ao cargo sinalizaram que os indicadores propostos não são suficientes para o equilíbrio vida pessoal e trabalho.

No tocante às estratégias pessoais voltadas para a conciliação vida pessoal e trabalho prescritas no questionário, observou-se que as respondentes escolheram diálogo e relação aberta entre os cônjuges, como a estratégia pessoal mais importante; seguida por administração adequada do tempo no trabalho e por atendimento às expectativas no âmbito pessoal e do trabalho.

Com relação ao objetivo específico que trata da percepção da gestora da Universidade Potiguar sobre as implicações do tempo por ela despendido em qualificação profissional e no exercício da atividade gerencial e suas conseqüências nas relações pessoais, constatou-se que o impacto mais freqüente escolhido pelas participantes foi reclamações, cobranças e pressões familiares, representando 21,9% do total de respondentes; seguido por problemas de saúde e problemas nas relações afetivas.

A expressiva demonstração de capacidade das gestoras/respondentes em administrar o tempo sinaliza para um possível conhecimento e prática por essas participantes de estratégias pessoais e atributos cognitivo-comportamentais que

permitem à maioria das gestoras qualificar-se profissionalmente e dedicar-se às atividades gerenciais sem maior prejuízo à vida privada.

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Dentre elas, destaque-se o fato do tempo despendido para aplicação e obtenção do questionário respondido. Algumas gestoras alegaram dificuldades para apresentar resposta no prazo solicitado, para tanto, requereram um novo prazo. O tempo considerável para bem responder ao questionário foi o principal fator apontado pelas respondentes.

Por fim, há de se ressaltar que o estudo considerou apenas a opinião da gestora da Universidade Potiguar nas questões referentes ao tema ora proposto. Portanto, os resultados se referem exclusivamente às percepções dessas mulheres, articuladas com a literatura sobre o tema. Entretanto, apesar da limitação, a presente pesquisa contribuiu para a construção de um modelo que pode ser aplicado a outras Instituições de Ensino Superior, uma vez que as gestoras compartilham realidade semelhante a de tantas outras mulheres inseridas no mundo do trabalho e que experimentam os mesmos dilemas.

Recomenda-se a realização de estudos complementares com o objetivo de identificar o papel da organização na contribuição para a conciliação vida pessoal e trabalho de seus gestores. Como também recomenda-se, neste caso adotando-se a abordagem qualitativa, a realização de pesquisa complementar que objetive identificar a percepção das mulheres sobre suas emoções em relação ao conflito vida pessoal e trabalho.

Mesmo diante das limitações referenciadas, todavia, os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados e considerou-se o método utilizado como o mais apropriado a consecução de tão almejado fim. Entretanto, diante das recomendações para novos estudos apresentadas, emerge uma reflexão. Na verdade, percebe-se que uma longa jornada se inicia e torna-nos parte dessa construção de conhecimentos e afetos.

REFERÊNCIAS

ALLESSANDRINI, C. D. O desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional. In: PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ALVES, G. **O novo(e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Bomtempo, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Bomtempo, 1999.

BAND, W. **Competências Críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARTOLOMÉ, F. O álabe do trabalho: quando torna-se mais difícil voltar para casa. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 7 , n.4 , p.70 - 92 , 2001.

BRAGA, J. L. **Perfil do gestor da área de saúde**. Fortaleza: UFC, 2008.

BETIOL, M.I.S; TONELLI, M.J. **As mulheres executivas e suas relações de trabalho**. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 31, n. 4, p. 17 – 33.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação do capital do saber**. Fortaleza: UFC, 2005.

BRUSCHINI, C. **Gênero e trabalho no Brasil: Novas conquistas ou persistência da discriminação?** In: ROCHA, M. I. B. (org.) Trabalho e gênero: mudanças permanências e desafios. Campinas.

CALAS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY,C., NORD, W.(orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 275-314.

CARREIRA, D.; AJAMIL,M.; MOREIRA,T.N. **A liderança feminina do Século XXI**. São Paulo: Cortez, 2001.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do assalariado**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. ; SWAY, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano: O que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DIAS, M. B. Ações afirmativas: uma solução para a desigualdade. **Revista Del Rey**, Rio de Janeiro, n. 04, dez., 1998, p. 85-93.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. Ed.. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRETI, C. J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERREIRA, J. L.O. **O fenômeno *workaholic* na gestão: estudo de casos aplicados a gerentes**. 2003. 179 p. (mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa em Pós-graduação em Administração, Universidade federal do Paraná, Curitiba, 20034.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, David e PLATEN, Paul E. **Pessoas desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FRIEDMAN, S. D. **Trabalho e vida pessoal** / Harvard Business Review; tradução de Lorely M. de Sá Freire. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOULART, I.B.; GUIMARÃES, R.N. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho: In: GOULART, I.B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRISCI, C.L.I.; HOFMEISTER, P. M.; CIGERZA, G.C. Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HABERMAS, J. **A inclusão do outro**: estudos de teoria política. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. São Paulo: Campus, 1995.

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HOLLENBECK, J.; WAGNER III. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Editora Saraiva. São Paulo: 2004.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1969.

IANNI, O. **A era do globalismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IPEA. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO. Relatório Nacional de acompanhamento. Setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/odm/cap3.pdf>>. Acesso em: 03 de março de 2008.

KOLLONTAI, A. **A nova mulher e a moral sexual**. 4. ed. São Paulo: Global, 1980.

LÊ BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.

LIMA, M. C. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004. (Monografia)

LINDO, M. R. et al. Conflito vida pessoal e vida profissional: os desafios do equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MACEDO, L. de. Situação problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar. In: PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MACHADO, J. N. Sobre a idéia de competência. In: PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1985. V.1.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDEZ, N. P. **Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo**. 2005. Disponível em : <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/mulher/2005/artigo_3.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2007.

MORAES, C. S. **A relação trabalho - educação e o novo conceito de produção: algumas considerações iniciais**. In: Diagnóstico da formação profissional – ramo metalúrgico. São Paulo: CNM/ Rede Unitrabalho, 1999.

MORIN, E. **Amor, sabedoria e poesia**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MTE/SEFOR. **Guia do Planfor 2001**. Brasília: MT/SEFOR, 2001 a.

MULHER: séries históricas. Disponível em:< www.fcc.org.br >. Acesso em: 15 de setembro de 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, V. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. **Contemporaneidade e educação**, Rio de Janeiro, ano II, n. 1, p. 117 – 134, 1997.

PERRENOUD, P. et al. **As Competências para ensinar no século XXI**: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

REGIMENTO Interno De Diretoria De Curso De Graduação Da Universidade Potiguar (aprovado pela Resolução nº 044/2007 – ConSUni/UnP, de 31/07/07). ORGANIZAÇÃO Universitária. Natal: Editora Universidade Potiguar – Edunp, 2007. (Coleção "Documentos Normativos da UnP. Série Azul, v.7)

RESENDE, Ê. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas 2006.

SARAIVA, F.R. dos S. **Novíssimo dicionário latino-português**. etimológico, prosódico, histórico, geográfico, mitológico, biográfico, etc. 10. ed. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1993.

SCHWARTZ, F. N.; FREIRE, L. M. de S. (trad.). Trabalho e vida pessoal. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v 10. , n. 5 , 2001, p.118 -131

SENAC/DN. **Formação profissional SENAC**: uma proposta para o setor comércio e serviços. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

SILVA, A.B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 195 – 210.

_____. O administrador à luz das teorias organizacionais. **Revista do IESP**, João Pessoa, v.1, n. 1, setembro 2000, p. 55 – 75.

_____. ; REBELO, L.M.B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v.37, n.4, out./dez.2003

SMITH, A. Wealth of nations, op. cit., vol. II, p. 176. In: HUBERMAN, Léo. **História da riqueza do homem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1969.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

TANURE, B. A super executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, F. J. S.(Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez / UECE, 1995.

TIMBÓ, D. B. de P. **Ação feminina de empreender: o significado do perfil de competências empreendedoras das mulheres que concorreram ao Prêmio Seabra Mulher Empreendedora no estado do Ceará, ano 2004.** Dissertação para Mestrado da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza – Ceará, 2006.

TREMBLAY, D. G. Desafios da conciliação entre trabalho e família nas empresas canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Urupês, 1967.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZANELLI, J. C.; BORGES—ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho.** Porto Alegre: artmed, 2004.

ZARIFFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)