



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E  
NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE  
NUCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO –  
NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**JOSÉ AIRTON TAVARES JUNIOR**

**Gestão De Pessoas Nas Instituições De Ensino Superior:  
desafios, habilidades e competências**

**Aracaju-Se  
2009**

**JOSÉ AIRTON TAVARES JUNIOR**

**GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: desafios, habilidades e competências**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Núcleo de Pós-  
Graduação e Extensão da FANESE,  
como requisito para obtenção do título  
de Especialista em Gestão de Pessoas.**

**Orientadora:  
Profª. Zuleida Cardoso Leite**

**Aracaju-Se  
2009**

**JOSÉ AIRTON TAVARES JUNIOR**

**GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: desafios, habilidades e competências**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e  
Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista  
em Gestão de Pessoas.**

---

**Profª. Zuleida Cardoso Leite**

---

**NOME DO COORDENADOR DE CURSO**

---

**JOSÉ AIRTON TAVARES JUNIOR**

**Aprovado com média : \_\_\_\_\_**

**Aracaju-Se, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo explorar bibliograficamente, a gestão de pessoas no contexto das instituições de ensino superior, apresentando-se, como objetivos específicos: reconhecer o necessário planejamento de gestão de pessoas; perceber o plano estratégico como recurso fundamental do gestor escolar; e, revelar as competências e as habilidades do gestor como solução para as capacitações e aproveitamento do capital intelectual. A justificativa da escolha deste tema se dá em função de que, pressupondo a existência de gestores de instituições de ensino superior que se deparam com a problemática da gestão de pessoas, possa este estudo vislumbrar caminhos, ainda que norteados pelas teorias da administração e gestão, para que os profissionais da área de gestão consigam perceber que os seus desafios em gerir pessoas podem ser vencidos através de suas habilidades e competências no reconhecimento e valorização do capital intelectual de seus associados e na difusão da educação corporativa. Sabe-se que o Gestor de RH das instituições de ensino superior buscam nos cursos de capacitação de pessoas a solução para muitos problemas de relacionamento e de conhecimento organizacional. Em vistas disto, compreende-se que um curso de Gestão de Pessoas bem estruturado mantém o gestor de RH sempre atualizado e apto a desenvolver suas habilidades e competências, a vencer desafios que o cargo requer para preparar os colaboradores da instituição de ensino, conduzindo-os ao melhor desempenho de suas funções, valorizando sobre modo o capital intelectual e, por conseguinte, mantendo a instituição no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Instituição de Ensino; Capital Intelectual; Competências; Habilidades.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>05</b>
<b>2 O NECESSÁRIO PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>06</b>
<b>3 PLANO ESTRATÉGICO: RECURSO FUNDAMENTAL DO GESTOR ESCOLAR .....</b>	<b>09</b>
<b>4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR: SOLUÇÃO NAS CAPCITAÇÕES E NO CAPITAL INTELECTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática educacional nos tem garantido uma percepção visionária acerca das inúmeras possibilidades de crescimento pessoal que a Escola oferece aos profissionais que dela fazem parte. Entretanto, para que essas possibilidades possam ser satisfeitas, faz-se necessário o enfrentamento de desafios pelos gestores institucionais em promover a gestão de pessoas de tal forma que todos possam usufruir das oportunidades oferecidas.

A gestão de pessoas nas instituições de ensino superior é caracterizada pelos desafios enfrentados pelos gestores educacionais, que procuram, no contexto geral, desenvolver suas atividades profissionais protagonizando suas habilidades e competências no sentido de promover constante qualidade de ensino para a instituição através de um planejamento estruturado, voltado para a capacitação de pessoas, em função da valorização do capital intelectual.

No mundo globalizado a competitividade tem se apresentado em todos os setores da economia. Tanto as empresas quanto as instituições de ensino, procuram se diferenciar no mercado pela criatividade e inovação, aspectos fundamentais exigidos pelas novas tendências de mercado.

Este trabalho tem como objetivo abordar a gestão de pessoas no contexto das instituições de ensino superior. Para isto buscou-se reconhecer o necessário planejamento de gestão de pessoas; perceber o plano estratégico como recurso fundamental do gestor escolar; e; revelar as competências e as habilidades do gestor como solução para as capacitações e aproveitamento do capital intelectual.

Justifica-se a escolha deste tema em função de que, havendo gestores de instituições de ensino superior que se deparam com a problemática da gestão de pessoas, possa este estudo vislumbrar caminhos, mesmo que teoricamente, para os profissionais da área de gestão perceberem que os seus desafios em gerir pessoas podem ser vencidos através de suas habilidades e competências no reconhecimento e valorização do capital intelectual de seus associados.

Nesse sentido, foi aplicada a pesquisa qualitativa de natureza exploratória tendo a pesquisa bibliográfica como procedimento de coleta através de contextualizações advindas de conteúdos específicos que envolvem diretamente a área de gestão de pessoas, com o auxílio do método dedutivo.



## 2 O NECESSÁRIO PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Os desafios conduzem os gestores ao desenvolvimento de suas competências e habilidades no sentido de planejar uma política de recursos humanos capaz de integrar eficientemente todos os departamentos da instituição de ensino. O planejamento de RH segundo Chiavenato (2004), refere-se à maneira como a função dos gestores pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores. Define também um contexto empresarial comprometido com o equacionamento de suas necessidades de RH, a curto, médio e longo prazos, dentro de uma visão progressista, social e econômica (CHIAVENATO, 2004).

O planejamento de gestão de pessoas ou de recursos humanos constitui-se num desafio para os gestores institucionais, justamente em função da sua complexidade em reunir os diversos elementos componentes do sistema organizacional escolar.

Entre outros aspectos, o planejamento de RH, segundo Pereira (2004), consiste em: a) considerar as contradições do ambiente externo e seus impactos na organização; b) ser um processo dinâmico de administração da organização humana, em interação com as expectativas do negócio da instituição; c) fazer parte da filosofia administrativa institucional, eximindo-se de pertencer apenas a um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários utilizados para atender a situações isoladas; d) considerar que o ambiente externo, o ambiente empresarial e pessoas compõem uma sinergia, uma rede de relações, interações e interdependências tão fortes que a abordagem de uma dessas variáveis terá, necessariamente, que se interpor entre as demais, no mesmo nível de importância; e) compreender que o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de RH e conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam a essas necessidades, visa assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança, principalmente no que concerne à mudança de cultura organizacional.

Nesse sentido, o planejamento de RH se respalda em quatro elementos básicos, de acordo com Pereira (2004): a) integração com o negócio e os objetivos

da empresa; b) participação gerencial; c) dimensão do tempo; d) integração dos processos, programas e atividades de RH.

Entretanto, na concepção de Matos (2004), existem fatores que intervêm no planejamento de RH, aos quais os gestores devem ficar bastante atentos. Tratam-se do absentismo, da rotatividade de pessoal e das mudanças nos requisitos da força de trabalho.

Como absenteísmo, considera-se a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. Este aspecto acarreta bastante distorção e prejuízos na produção de bens ou serviços de uma empresa (MATOS, 2004).

Para Motta (2004), a rotatividade de pessoal refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Este é um fator bastante delicado segundo Pereira (2004), pois a rotatividade de pessoal sugere mais investimentos na área de treinamento, além de promover prejuízos à empresa em função dos custos das rescisões e de novas admissões.

As mudanças nos requisitos da força de trabalho mostram-se em função de que muitos segmentos dessa força estão se tornando deficientes nas novas habilidades necessárias para desempenhar as atividades requeridas no novo milênio (MOTTA, 2004).

Na atualidade, as empresas e instituições de ensino têm refletido sobre as mudanças impostas pelo mundo globalizado, procurando acompanhar as tendências da nova administração de gestão de pessoas que, de acordo com Loide (2005), compreendem: a) não mais administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas; b) enxugamento e *downsizing* voltado para a especialidade da área; c) transformação de área de serviços em área de consultoria interna; d) transferência de decisões e ações para a média gerência; e) intensa ligação com o negócio da empresa; f) ênfase na cultura organizacional participativa e democrática; g) utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal; h) adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas; i) direcionamento de ação aos clientes interno e externo; j) atuação no sentido de estar sempre agregando valor à



organização; k) foco no desenvolvimento organizacional e dos colaboradores voltados para o futuro.

Nesse sentido, é possível entender que os novos papéis da gestão de pessoas das instituições de ensino, são desenvolvidos com base na visão do empresariado moderno que vislumbra para suas empresas inovações administrativas que mantenham sempre em igualdade de competitividade com as suas concorrentes. A empresa ou instituição para manter-se competitiva no mercado necessita inovar não apenas na sua linha de produção ou de serviço, como também na gestão de pessoas. O Quadro abaixo demonstra a evolução dos papéis da gestão de pessoas, aceitos pela maioria das empresas modernas.

**Quadro 1 – Os novos papéis da gestão de pessoas**

<b>ANTIGOS PAPÉIS</b>	<b>NOVOS PAPÉIS</b>
Operacional e burocrático	Estratégico
Policimento e controle	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco nas atividades e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Assim, os novos papéis da gestão de pessoas assumem uma posição de vanguarda em relação aos antigos papéis, enquadrando-se perfeitamente às novas exigências do mercado globalizado.

Se antes o gestor de RH desempenhava um papel simplesmente operacional e burocrático, hoje, necessariamente, precisa desenvolver uma estratégia baseada na competência e habilidade de cada indivíduo, ou seja, gerir a intelectualidade de cada pessoa da instituição.

O gestor moderno passa do policiamento e controle, antes observados no modelo antigo, para o desenvolvimento de uma parceria compromissada com a instituição e com as pessoas que dela fazem parte. Deixa de focalizar a função do indivíduo para se deter no negócio específico da instituição ou do cargo exercido



pelo colaborador. Evita olhar para o interior da empresa apenas e passa observar o que se passa fora da instituição, focalizando o cliente externo, principal elemento do processo mercadológico (PEREIRA, 2004).

O gestor do mundo globalizado, na concepção de Loide (2005), focaliza suas atividades nos resultados e nos fins e não mais na atividade específica e nos meios. O gestor de hoje é proativo e preventivo, ao invés de reativo e solucionador de problemas.

Na verdade, esses novos papéis do gestor institucional constituem-se em desafios a serem enfrentados pelo profissional de RH, tendo em vista que nem todas as empresas estão propensas às mudanças impostas pela modernização, que implica em reestruturar toda a cultura organizacional, na maioria das vezes, para que possa se enquadrar de fato nas tendências administrativas globalizantes.

### **3 PLANO ESTRATÉGICO: RECURSO FUNDAMENTAL DO GESTOR ESCOLAR**

Para Matos (2004), o planejamento estratégico é um recurso técnico utilizado pelas empresas para aplicar determinada estratégia com o intuito de alcançar os objetivos desejados. Trata-se de um planejamento global e a longo prazo. A sua elaboração exige quatro fases, segundo Chiavenato (2004): a) formulação dos objetivos organizacionais; b) análise interna da Instituição; c) análise externa do ambiente; d) formulação das alternativas estratégicas.

Na formulação dos objetivos organizacionais, a empresa escolhe os objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos (MATOS, 2004).

Na segunda fase, análise interna da instituição, a empresa promove uma análise organizacional das condições internas a fim de permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance (PEREIRA, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), a análise interna das forças e limitações institucionais envolve precipuamente: a) análise dos recursos, que compreendem os recursos financeiros, máquinas, equipamentos, acervo bibliotecário, mobiliário, recursos humanos, tecnologia, entre outros, disponíveis pela instituição para sua operacionalização atual e futura; b) análise da estrutura organizacional da instituição, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e coordenações; c) avaliação de desempenho da instituição por meio do estabelecimento da auto-avaliação, envolvendo a participação democrática, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios com vistas à competitividade de mercado.

Para Silva (2009), a análise externa do meio ambiente é a análise das condições externas que rodeiam a instituição e que lhe impõem desafios e oportunidades, tais como *mercados abrangidos pela empresa*, em que se verificam as características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas; *concorrência ou competição*, ou seja, instituições que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes; *fatores externos*, tais como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, etc., que afetam a sociedade e as instituições de modo geral.

Na concepção de Pereira (2004), a formulação das alternativas estratégicas conduz a instituição a desenvolver alternativas estratégicas de modo a levá-la a alcançar os seus objetivos traçados. Muitos problemas e contratempos podem surgir no decorrer das ações institucionais, surgindo de impasses no desenvolvimento institucional. As alternativas estratégicas são desenvolvidas com o intuito de suplantar os obstáculos, permitindo à instituição a continuidade dos seus trabalhos sem que afete a sua estrutura organizacional e social.

O planejamento estratégico pode ser concebido pela instituição de ensino a nível macro, quando envolve a sua estrutura global, ou a nível micro, quando apenas é focalizado por cada departamento.

O departamento de Recursos Humanos da instituição pode basear o seu planejamento estratégico seguindo as etapas que compreendem o planejamento global, adequando-as às atividades inerentes ao departamento. Este recurso técnico já vem sendo implementado por gestores na maioria dos RH das Instituições de



Ensino Superior, com obtenção de êxito comprovado na redução de gastos operacionais e melhoria da captação de pessoas com o perfil adequado à cultura organizacional dessas instituições (MATOS, 2004).

O Quadro 2 revela as etapas do planejamento estratégico com as respectivas atividades, adequado ao departamento de RH, servindo como modelo para diversas organizações.

**Quadro 2 – Etapas de um plano estratégico para RH**

<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Avaliação da Estratégia vigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar a estratégia que a instituição vem desenvolvendo em relação a Recursos Humanos, envolvendo aspectos como, por exemplo, remuneração da empresa em relação ao mercado, programa de treinamento para diversos níveis, benefícios, etc.</li> <li>* Analisar se as estratégias de RH estão coerentes e qual o resultado que será alcançado.</li> </ul>
<b>Avaliação do ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar quais serão os predicados dos profissionais no futuro e qual será a necessidade numérica dos diversos tipos de funcionários.</li> <li>* Identificar no mercado de trabalho se haverá falta de tipos de profissionais que serão fundamentais para a empresa.</li> <li>* Em relação aos seres humanos que compõem a instituição, verificar o que eles esperam que esta venha a ajudar a alcançar seus objetivos pessoais. Isto é válido não só para os funcionários, como para os dirigentes e proprietários.</li> </ul>
<b>Estabelecimento do perfil estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nesta etapa se delineiam os objetivos e as estratégias, sendo que a representação da área de Recursos Humanos deverá não só focar os seus aspectos próprios, como inseri-los no contexto da empresa como um todo.</li> </ul>
<b>Quantificação dos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A área de RH deverá procurar estimar os valores que serão despendidos com Recursos Humanos para o atingimento dos objetivos institucionais desde salários, treinamento, benefícios, etc, de forma a integrar um estudo mais amplo, que vise a verificar se é viável o que se propôs como objetivo, estabelecido na etapa anterior.</li> </ul>
<b>Finalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A atividade de finalização se compõe, basicamente, da realização de um sumário, onde deve ser verificada a coerência do Plano Estratégico. Normalmente este documento é redigido pela maior autoridade da empresa, mas indagando e discutindo o texto com as diversas áreas e, entre elas, a de RH.</li> </ul>
<b>Divulgação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A divulgação de assuntos específicos cabe à Coordenação do Planejamento Estratégico, mas as informações do sumário deverão ter uma divulgação mais ampla, abrangendo todas as pessoas que tenham nível de decisão na empresa. Esta divulgação deverá ser feita pelo RH, de preferência em reuniões, onde será explicada a importância do assunto e a correlação com a avaliação de desempenho dos funcionários.</li> </ul>



<b>Preparação da organização</b>	<b>* Para seguir a estratégia, a instituição necessita alterar, não só na parte material, como máquinas e instalações, mas principalmente na estrutura de pessoal, sendo neste caso um trabalho de RH.</b>
<b>Integração como Plano Tático</b>	<b>* Para que a estratégia aconteça, é necessário que ela esteja inserida nos planos táticos como o orçamento, cabendo á área de RH verificar se os recursos que estavam previstos para a sua área no Plano Estratégico. Foram previstos nos planos táticos.</b>
<b>Acompanhamento</b>	<b>* Esta é uma etapa de controle que cada área, particularmente RH, deverá acompanhar a realização daquilo que foi planejado.</b>

Fonte: MATOS, 2004.

Uma vez definido o plano estratégico, o gestor de RH pode traçar a política de Recursos Humanos que compreende os seguintes aspectos, de acordo com Motta (2004): a) Provisão; b) Aplicação; c) Manutenção; d) Desenvolvimento; e) Monitoração.

A Provisão de Recursos Humanos de uma instituição deve ser orientada por seu Horizonte Estratégico, ou seja, o futuro que está construindo, em todas as suas formas de atuar e pela Visão da organização sobre o sentido de sua atuação.

Na visão de Pereira (2004), a provisão de recursos humanos abrange, necessariamente: a) Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos: com que frequência a instituição deve realizar pesquisas de mercado na área de recursos humanos para manter-se atualizada quanto a patamares de remuneração, benefícios e necessidades de atualização profissional? b) Recrutamento de Pessoas: que procedimentos de recrutamento de profissionais a organização adota? O que deverá ser anunciado pela instituição para o preenchimento de cargos? c) Seleção de Pessoas: o que será levado em consideração para a seleção (apresentação de Curriculum Vitae, entrevista com o responsável direto pelo cargo a ser ocupado, testes psicológicos e de habilidades)?

A aplicação, para Matos (2004), deve ser orientada pela ênfase no desempenho eficaz das pessoas, na contribuição que realizam para a missão. Como tal, deve prever mudanças ao longo do tempo, de forma que a organização possa estar de acordo com as exigências de seu tempo.

Entretanto, Motta (2004) considera que a aplicação engloba os seguintes parâmetros: a) Integração de pessoas ao trabalho: quem será responsável pela tarefa de integração de novos profissionais à instituição? Como se dará esta integração? Existe período determinado de treinamento? De que forma as



expectativas da instituição e dos profissionais devem ser discutidas e negociadas, de forma que o desempenho das pessoas na equipe esteja baseado em metas e especificações estabelecidas em cada período? b) Desenho de cargos: Que critérios serão utilizados para o desenho de cargos? A criação de cargos está subordinada às necessidades estratégicas, táticas e operacionais da organização? A quem compete aprovar a criação de cargos e organograma da instituição? c) Descrição e análise de cargos: A instituição fará descrição de cargo, antes de contratar profissionais? Qual o perfil exigido do profissional? Como os cargos estarão sujeitos a modificações ou adaptações, de forma a acompanhar as mudanças que estejam ocorrendo na instituição ou em seu ambiente de atuação? d) Avaliação de desempenho: Como deve ser acompanhado o desempenho dos profissionais durante sua permanência na equipe? Com que frequência será avaliado formalmente? Que critérios serão utilizados na avaliação de desempenho? Que instrumento será utilizado na avaliação de desempenho dos profissionais? A quem caberá a responsabilidade de sua aplicação? Os procedimentos de avaliação permitirão a avaliação dos gerentes por sua equipe e a auto-avaliação?

A manutenção deve ser orientada pelo respeito a diferenças individuais para o melhor desenvolvimento das pessoas e do trabalho da organização. A convivência com a diversidade exige flexibilidade (MOTTA, 2004).

Neste aspecto, o gestor de RH deve mostrar suas habilidade e competências para vencer os desafios que naturalmente decorrem da manutenção, pois deverá perceber como a atenção às diferenças individuais será colocada em prática e como serão aproveitadas as qualificações e talentos dos profissionais para o bom desempenho de suas funções (LOIDE, 2005).

Na manutenção questiona-se: como as necessidades de treinamento detectadas através de avaliações de desempenho dos profissionais se articulam com os planos de desenvolvimento da organização? Quem deve participar das decisões sobre prioridades de treinamento?

De igual modo, o desenvolvimento organizacional procura inquirir: quem determina os investimentos necessários ao desenvolvimento da instituição para que o desempenho planejado seja atingido? Como serão levadas em consideração as indicações feitas pelos gerentes/coordenadores?



Segundo Motta (2004), a monitoração se caracteriza cada vez mais por desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade, tendo em vista que os profissionais devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na missão.

Mas Pereira (2004) estabelece os seguintes parâmetros para a monitoração: a) Banco de Dados/Sistemas de Informação: Como serão registradas as informações sobre cada um de seus funcionários/colaboradores e de seu desenvolvimento profissional? b) Demissão: Em que critérios deverá estar respaldada a demissão de um profissional? O que deverá estar incluído nos procedimentos de demissão? c) Controle – Remanejamento – Frequência – Produtividade – Balanço Social: Que controles serão estabelecidos com relação ao cumprimento de objetivos e tarefas? Como será observada a frequência dos empregados? Como deve ser a comunicação entre os gerentes e seus subordinados para soluções relativas a ausências, afastamentos e férias? Em que critérios estará respaldado o remanejamento de pessoas entre os cargos da instituição? Como será incentivado o crescimento profissional dentro da estrutura organizacional? A instituição publicará um Balanço Social anual, apresentando à sociedade sua contribuição, conforme expresso em sua Missão?

Na busca da compreensão dos parâmetros do plano estratégico de Recursos Humanos, há o entendimento de que o Gestor de RH das instituições de ensino superior tem-se deparado com um novo desafio causado pelo impacto do mercado de trabalho sobre as práticas de RH (SILVA, 2009).

Esse desafio se detém na questão do novo perfil de emprego, em que se insere, não somente a redução do nível de emprego industrial, com a referência da produção industrial maior e com menos pessoas, movida pelas novas tecnologias e processos de ofertas de emprego em expansão no setor de serviços, como também a gradativa sofisticação do emprego, isto é, o trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal, aporte da tecnologia da informação na indústria e maior automatização e robotização dos processos industriais. Incremento de novas tecnologias educacionais em Instituições de Ensino Superior.

Compreende-se que o conhecimento se apresenta como recurso mais importante das organizações, em que o capital financeiro dá lugar ao capital intelectual, contando ainda que as tendências à globalização da economia e criação

de uma aldeia global tornam o mercado de trabalho cada vez mais mundial e cada vez menos local (LOIDI, 2005).

Assim, os novos padrões de relação trabalho/capital surgiram a partir da contribuição da Teoria Comportamental, de Herbert Simon, que transfere o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos comportamentais e dinâmicos, realinhando e redefinindo os conceitos de tarefa e de estrutura sob uma roupagem democrática e humana. Com esta teoria as empresas passaram a vislumbrar que as pessoas são o ativo mais importante da organização.

#### **4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR: SOLUÇÃO NAS CAPACITAÇÕES E NO CAPITAL INTELECTUAL**

Na era da informação e da competência, para Freitas (2006), o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento. Certamente que o capital financeiro mantém sua importância relativa, mas ele depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente. O conhecimento está na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois eles todos são dependentes do conhecimento, que é a informação estruturada que agrega valor para uma organização (NONAKA, 2005).

O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais (BARBOSA, 2005).

Na verdade, o conhecimento é um recurso diferente dos demais. Segundo Chiavenato (2004), ele é um ativo intangível, ou seja, não mensurável pela contabilidade. O quadro 3 revela a relação do capital intelectual com a organização, enfatizando as estruturas externa e interna, bem como as competências individuais.

As organizações modernas voltam-se para a valorização do capital intelectual, visto que consideram ser esse parâmetro o que mais se aproxima da competitividade globalizada, inserindo-se nesse âmbito o domínio amplo da tecnologia bem como a interação harmônica homem-máquina (PEREIRA, 2004).



**Quadro 3 O Capital Intelectual e sua relação com a organização.**

<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>	<b>Estrutura Externa</b>	<b>Relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem. Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.</b>
	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos, e informacionais. São criados pelas pessoas e utilizados pela organização.</b>
	<b>Competências Individuais</b>	<b>Habilidades das pessoas em agir em determinadas situações. Educação, experiências, valores e habilidades sociais.</b>

Fonte: Chiavenato, 2004.

Chiavenato (2004) considera que as organizações bem-sucedidas apresentam indicadores tais como, crescimento, renovação, eficiência e estabilidade, para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, cujo valor, muitas vezes, supera o dos seus ativos tangíveis. Por essa razão, o investimento maior está sendo feito, não em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento das pessoas.

Com efeito, o capital intelectual vem transformando os velhos conceitos administrativos em paradigmas inovadores de gestão de recursos humanos, razão porque diversas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e de universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual (FREITAS, 2006).

Segundo Nonaka (2005), a educação corporativa torna-se, pois, uma tendência na área de gestão de recursos humanos, em função dos seus múltiplos objetivos voltados para um mercado que a cada dia se torna altamente competitivo.

Porém Silva (2009) afirma que a educação corporativa pode ser entendida como um conjunto harmonioso e estrategicamente planejado de programas de formação que visam desenvolver, nos colaboradores de uma organização, conhecimentos, habilidades e competências que se encontrem alinhados com os objetivos estratégicos da organização tornando-a mais competitiva.

Certamente, um projeto de educação corporativa começa sempre pela existência de uma parceria entre uma universidade e uma organização que acredita

na importância da qualificação dos seus recursos humanos como forma de ganhar competitividade. Assim, a instituição de ensino superior pode criar sua própria educação corporativa, implantando em seu ambiente de tarefa o projeto da educação corporativa.

Pereira (2004) enumera os objetivos da educação corporativa, como sendo: a) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes; b) treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituições de ensino superior, etc.; c) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem. d) assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem. e) obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados.

Compreende-se que o Gestor de RH das instituições de ensino superior busca nos cursos de capacitação de pessoas a solução para muitos problemas de relacionamento e de conhecimento organizacional.

Um curso de Gestão de Pessoas bem estruturado mantém o gestor de RH sempre atualizado e apto a desenvolver suas habilidades e competências, a vencer desafios que o cargo requer e a preparar os colaboradores da instituição de ensino, conduzindo-os ao melhor desempenho de suas funções.

## **5 CONCLUSÃO**

Neste estudo, verificou-se que a Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior vem gradativamente ocupando espaço na Administração Escolar, em virtude das novas tendências administrativas organizacionais reclamadas pelo mundo globalizado.

Os novos modelos de Administração dão ênfase ao capital intelectual, que consiste no aproveitamento do conhecimento cultural de cada indivíduo, suas habilidades e competências.



Sugere-se, portanto, que o gestor de Recursos Humanos para vencer os desafios encontrados na gestão de pessoas da instituição de ensino superior, necessita prioritariamente desenvolver um planejamento estratégico de suas ações, que implica no estudo do ambiente externo e seus impactos na organização, como também implica em fazer parte da filosofia administrativa institucional como um todo, e não apenas como um ponto isolado da instituição.

É válido também sugerir que cabe ao gestor empreender para si cursos de atualização em gestão de pessoas, a fim de que possa acompanhar o mercado de trabalho e verificar as particularidades e generalidades inerentes ao setor.

Fortalecido em suas competências e habilidades, o gestor de Recursos Humanos deve promover a seleção de pessoas por meio de uma análise sistêmica, estudando detalhadamente o perfil de cada colaborador, descobrindo sua intelectualidade e nela investindo, e, no caso de colaboradores já existentes na instituição, promover a sua capacitação sistemática, provendo-os de novos conhecimentos para que estes não percam espaço e posição em função dos novos selecionados.

Desse modo, revela-se que o grande desafio do gestor de Recursos Humanos da instituição de ensino superior é recrutar novos e aproveitar antigos colaboradores, de tal maneira que todos desenvolvam um clima organizacional harmônico dentro dos critérios da cultura organizacional da instituição.

Assim, este estudo finaliza sua contextualização, demonstrando a relevância para o aprofundamento do conhecimento de uma das vertentes da Gestão Escolar: a Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior.



## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Abimael Ferreira. **Curso gestão de pessoas**. Aracaju: Comped, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LOIDI, João Bosco. **Administração por objetivos: uma crítica**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MATOS, Fernando. **MBA executivo em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- NONAKA, Ikujiro. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- SILVA, Deborah Ribeiro. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.