

Organização: Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO (Teresópolis) – RJ

Discente: Carla Avellar Cerqueira (Turma 2017).

Docente orientadora: Profa. Marcia Cova

Dissertação: A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior.

Data da defesa: 22/02/2019.

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Instituições de Ensino Superior Privado

Classificação¹: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

1


PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- () Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- () Empresa ou organização social inovadora
- () Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- () Relatório técnico conclusivo
- () Tecnologia Social:
- () Norma ou marco regulatório
- () Patente
- () Produtos/Processos em sigilo
- () Software / Aplicativo
- () Base de dados técnico- científica


PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

- () Curso para Formação Profissional
- () Material didático
- (X) Capacitações e Treinamentos
- () Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

¹ De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica.](#)

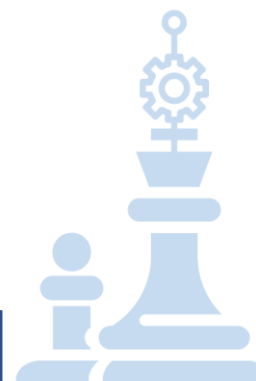
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



CAPACITAÇÕES E TREINAMENTOS

Treinamento para Gestoras de Instituições de Ensino Superior Privadas

1. Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa: Liderança: percursos e configurações, ligado ao [Grupo de Pesquisa – CNPq](#).

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Estratégias Inovadoras para Organizações Pública e Privadas.

Aplicabilidade - descrição da Abrangência realizada: A dissertação abordou a constante busca das mulheres por sua qualificação e capacitação, a dupla jornada vivenciada em sua rotina e a disparidade salarial entre os gêneros, que são fatores debatidos e ainda carentes para evidenciar as influências que a condução de mulheres aos cargos de gestão proporciona para as organizações e para sociedade. O objetivo principal explicitou as interações laborais que caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada e propôs ações para a capacitação gerencial feminina como uma vantagem competitiva, por meio do uso do modelo de aprendizagem 70:20:10. Para tanto, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso realizado no Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO. Os resultados encontrados destacam a importância da formação acadêmica para a ascensão profissional destas mulheres na IES, a dificuldade para conciliação entre as jornadas vivenciadas por elas e o apoio familiar como um diferencial para execução de ambos os papéis.

Replicabilidade: Do ponto de vista social, diferente da realidade encontrada nas organizações e na sociedade, as gestoras acreditam não haver distinção salarial no UNIFESO, nem mesmo barreiras para o seu crescimento profissional e acreditam que suas características e competências profissionais, tais como ser multitarefas, competentes, organizadas, comprometidas e acolhedoras, revelaram ser uma vantagem competitiva desta instituição de ensino. Entretanto, não existe um programa de treinamento que as capacite para os cargos de gestão.

Dissertação: [Link](#)

Parecer do Comitê de Ética: [Link](#)

Termo de Concordância da Instituição: [Link](#)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: [Link](#)

Certificado de Assentimento do Menor de Idade: [Link](#)


Conexão com a Produção Científica - artigos publicados que estão co-relacionados a esta produção:


CERQUEIRA, C. A. ; COVA, M. C. R. ; CARDOSO, J. A. ; FONSECA, L. P. ; SILVA, I. P. ; BARBOSA, P. S. . O IMPACTO DA QUESTÃO DE GÊNERO NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA. In: III CONGRESSO ACADÊMICO CIENTÍFICO DO UNIFESO - CONFESO, 2018, Teresopolis. CONFESO. TERESOPOLIS: EDITORA UNIFESO, 2018. v. UNICO. p. 01-351.


CERQUEIRA, C. A. ; COVA, M. C. R. ; CARDOSO, J. A. ; FONSECA, L. P. ; BARBOSA, P. S. . A Gestão Feminina no contexto de uma Instituição de Ensino Superior Privada. In: IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2018, 2018, Rio de Janeiro. IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2018. Rio de Janeiro: AdCont, 2018. v. 1.

Artigo premiado em 3º lugar na categoria "Profissionais" da 5º Mostra Científica de Administração - "A Gestão Feminina em uma Instituição de Ensino Superior: o caso Unifeso", CRA - RJ. 2018

Financiamento: CAPES.

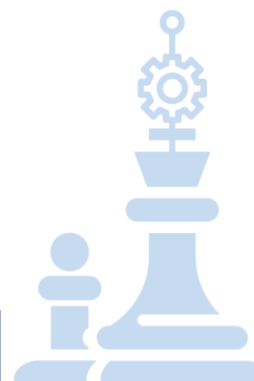
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado-profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Sumário

TREINAMENTO PARA GESTORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS .	4
APRESENTAÇÃO.....	4
JUSTIFICATIVA	4
PÚBLICO ALVO	4
OBJETIVOS.....	5
AÇÕES A SEREM REALIZADAS	5
Passo 1: 70% em Experiências e interações no local de trabalho	7
Passo 2. 20% em suporte e modelos	7
Passo 3. 10% em cursos e treinamentos formais	8
Passo 4. Suportes ao método 70: 20: 10.....	8
RESULTADOS ESPERADOS	9

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

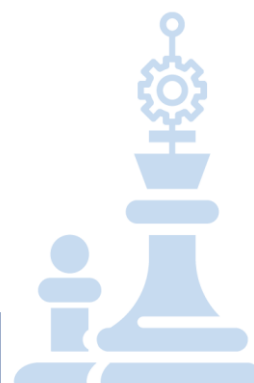


sec.mestradoprofissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



TREINAMENTO PARA GESTORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

APRESENTAÇÃO

4

Este produto é decorrente da Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro intitulada: “A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior” defendida em fevereiro de 2019. Após a realização da análise dos dados foi possível identificar que a predominância de gestoras no UNIFESO torna-se um grande diferencial para a Instituição, entretanto, não existe um programa de treinamento para essas gestoras. O desenvolvimento de um programa de treinamento que conduza a gestão de acordo com as propostas da Instituição estudada faz com que a gestão intuitiva seja acompanhada por programas formais de treinamento proporcionando possibilidades de resultados ainda mais exitosos para essas gestoras.

JUSTIFICATIVA

Este estudo aplicado se faz relevante para a sociedade visto o histórico da mulher ao enfrentar os desafios ante o mercado de trabalho, onde as dificuldades em sua inserção, reconhecimento e permanência são recorrentes. Mesmo tendo elevado grau de escolaridade e qualificação, estas mulheres ainda enfrentam inúmeras dificuldades para alcançar ascensão em suas carreiras profissionais.

O fato de estudar uma IES que vivencia um fenômeno peculiar, que a diferencia das realidades encontradas em grande parte das organizações se faz oportuno, visto a necessidade de revelar quais interações laborais caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada e para a sociedade e como a partir dessa realidade a organização se situa em relação ao empoderamento feminino em sua gestão, por meio da visão destas mulheres.

Pesquisar as interações laborais da predominância de mulheres na gestão da referida IES e apresentar um programa de treinamento para as gestoras se tornou oportuno visto que o fenômeno foi constatado por meio de relatórios da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da IES, tornando-se assim, fundamental para aprimorar a forma como essas gestoras influenciam a competitividade e sobrevivência do UNIFESO em um contexto extremamente competitivo.

PÚBLICO ALVO

Foram entrevistadas vinte gestoras do UNIFESO, sendo uma gestora no cargo de reitoria institucional, sete gestoras ocupantes dos cargos de direção, duas gestoras atuantes nos cargos de gerência, seis gestoras alocadas nos cargos de coordenação e quatro gestoras nos cargos de

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

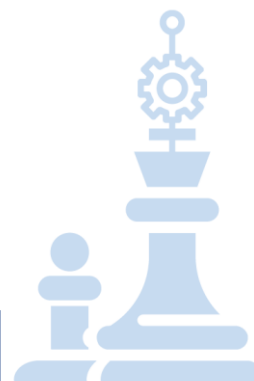


sec.mestradoprofissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



chefia. Destaca-se que 35% das respondentes ocupavam o cargo de direção, que são considerados cargos de relevância estratégica institucional.

OBJETIVOS

Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho foi o de apresentar um programa de treinamento para uma Instituição de Ensino Superior Privada que possibilitasse o desenvolvimento da gestão feminina como uma vantagem competitiva.

Objetivos Secundários


- Identificar a partir da Dissertação as deficiências que precisam ser enfrentadas pela Instituição pesquisada;
- Descrever as etapas do método 70: 20: 10;
- Relacionar as etapas do método 70:20:10 que se ajustem a superação das deficiências encontradas;


AÇÕES A SEREM REALIZADAS


Considerando que a atuação de gestoras é predominante no UNIFESO e diante dos resultados empíricos apresentados neste estudo aplicado foi possível elaborar uma proposta baseada no modelo de aprendizagem 70: 20: 10 para a implantação da capacitação gerencial feminina como uma vantagem competitiva no setor de serviços educacionais privados. Tal proposição se fundamenta a partir das entrevistas, quando foi possível identificar que apesar de não existir uma intenção para a predominância de mulheres gestoras, essa predominância diferencia a instituição e a caracteriza como um espaço laboral agradável para se trabalhar, onde a valorização do mérito e das características femininas é percebida como critério para que mulheres ocupassem cargos de gestão.

Então, a proposta dessa pesquisa aplicada é a de que uma vez que ocupam cargos de gestão, que essas mulheres sejam capacitadas para aprimorar sua capacidade gerencial. Que tais procedimentos deixem de ser casuais e passem a ser elaborados a partir de metodologias que fortaleçam esse tipo de gestão.

A promoção a cargos de gestão se mostrou a melhor opção para o desenvolvimento da capacitação gerencial feminina por proporcionar às entrevistadas um sentimento de valorização por parte da IES e segurança por vivenciarem oportunidades efetivas de crescimento na carreira. Entretanto, nem sempre pode-se obter a profissional adequada para ocupar os cargos de gestão. Nesse caso, a contratação externa como uma segunda alternativa se faz necessária. Ao promover ou contratar novas gestoras é importante ainda no processo seletivo observar se as mesmas apresentam as seguintes características/competências profissionais identificadas nas entrevistas como essenciais para as gestoras:

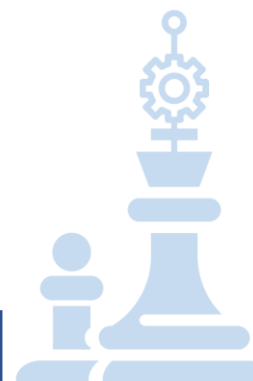
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário


Seropédica




- *Ser multitarefas* – ter disposição para desenvolver tarefas diversificadas no exercício do cargo que lhe confere a capacidade de conhecer o processo como um todo.
- *Capacidade de entrega* – apresentar resultados efetivos em cargos anteriores, observar se conhecem determinados processos importantes para o desenvolvimento do novo cargo.
- *Organizada* – testes psicológicos podem auxiliar nesse momento para as contratadas do mercado, entretanto, caso seja uma promoção é possível observar como a profissional organiza sua agenda, se é pontual com seus compromissos, se entrega seus projetos dentro do tempo hábil e outras questões que podem estar relacionadas com sua vida pessoal.
- *Comprometida* – apresentar potencial para contribuir com o crescimento e o desenvolvimento da IES.
- *Acolhedora* - testes psicológicos podem auxiliar nesse momento para as contratadas do mercado, entretanto, caso seja uma promoção interna é possível observar como a profissional se relaciona com seus colegas de trabalho.

A partir da seleção da profissional que vai ocupar o cargo de gestão é importante o desenvolvimento de um treinamento. Por se tratar de profissionais na sua maioria já qualificadas, optou-se pela metodologia de aprendizagem organizacional que apresente formas distintas de aprendizagem, focando muito mais em ações informais do que ações formais. A metodologia 70; 20;10 defende que 70% da aprendizagem decorra das experiências e do ambiente de trabalho, 20% decorra das interações sociais no trabalho e 10% sejam originadas dos processos tradicionais de treinamento como cursos, *workshops*, seminários etc. Sendo assim, 90% da aprendizagem ocorre nos ambientes informais e somente 10% ocorre a partir de programas formais.

As propostas baseadas no modelo 70: 20: 10 para a capacitação gerencial feminina, são apresentadas conforme descrito a seguir:

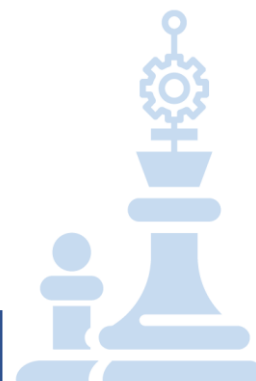
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Passo 1: 70% em Experiências e interações no local de trabalho


As experiências pessoais e profissionais se mostram importantes nesse processo de aprendizagem gerencial. Nesse sentido a organização precisa conscientizar a todos os empregados que trabalham com a gestora em processo de aprendizagem sobre a importância da sua colaboração nesse momento. Cabe a organização promover:


7


- Descrever os comportamentos e as ações importantes para a aprendizagem;
- Reuniões para sensibilizar a todos do setor envolvido sobre a importância da colaboração e do uso da ferramenta 70:20:10 para capacitação gerencial;
- Os procedimentos que devem ser prioritários nos processos de aprendizagem de forma a proporcionar os comportamentos e as ações discriminadas na fase anterior;
- Proporcionar a aprendiz a experiência a partir da realização das atividades do cargo e a consciência que a equipe lhe dará o suporte relacionado com as dúvidas que surgirem. Nesse caso a observação do trabalho dos colegas e a busca com os mesmos de informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho deverão ser procedimentos incentivados para a nova gestora. O objetivo aqui é o aprendizado a partir da observação e da prática.

Passo 2. 20% em suporte e modelos

Nessa etapa da capacitação gerencial, cabe a organização por meio da Gerência de Recursos Humanos atuar com a profissional a ser promovida ou contratada. O *feedback* a sua avaliação de desempenho é essencial nesse momento para que a gestora em processo de aprendizagem possa corrigir os comportamentos que possam ser considerados indesejados e potencializar aqueles que são essenciais para o desenvolvimento das atividades do cargo.

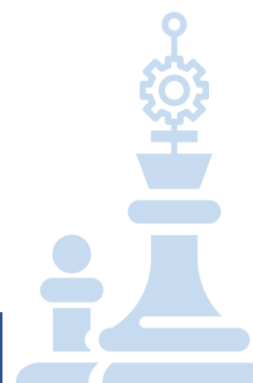
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Podem ser utilizados programas de *Coaching* ou Mentoria para desenvolver o perfil adequado como requisito da promoção a cargos gerenciais porque a gestora que servir de *coach/treinadora* poderá acompanhar de perto a profissional em aprendizagem. O mesmo pode ocorrer com as profissionais contratadas diretamente para ocupar cargos de gestão. As ações aqui desenvolvidas partem da interação entre a gestora em processo de aprendizagem e a *coach/treinadora*. Este programa pode ser estruturado da seguinte maneira:

- Desenvolver um programa de *coaching* internamente onde as gestoras que mais se destacam podem monitorar, acompanhar e orientar o desempenho de profissionais que tenham possibilidades de ocupar cargos de gestão.
- A *coach/treinadora* também pode acompanhar as gestoras recém contratadas para capacitá-las no comportamento/habilidade interpessoal desejados para o alcance dos resultados relacionados com a gestão.

Passo 3. 10% em cursos e treinamentos formais


Nessa etapa é que ocorre o treinamento habitual, ou seja, a partir de cursos, seminários, *workshops* e leituras formais, que são comumente utilizados nas organizações para o treinamento e o desenvolvimento de seus empregados. O nível de estruturação das atividades aqui relacionadas é elevado por se tratar de procedimentos formais.

Cada processo deve ter seu cronograma de desenvolvimento, seus programas e ementas e abranger as habilidades interpessoais e competências gerenciais que são importantes para o desenvolvimento da gestão feminina. Os cursos e demais atividades podem ser desenvolvidos a partir das modalidades presenciais ou *online* para desenvolver a capacidade gerencial feminina.


Passo 4. Suportes ao método 70: 20: 10

Para que a adoção do modelo 70: 20: 10 seja exitosa no programa de desenvolvimento gerencial feminino, é importante que a organização adote procedimentos que deem suporte e que são essenciais para o estímulo da aprendizagem como:

- Avaliação de desempenho

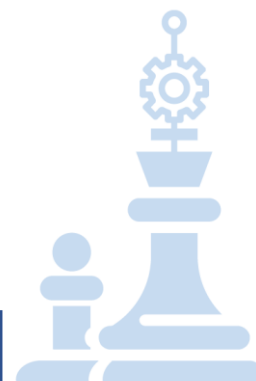
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Inserir critérios relacionados com as características e competências gerenciais essenciais para as gestoras nos instrumentos de avaliação de desempenho e divulgar amplamente, antes da ocorrência das avaliações, para que as gestoras direcionem o seu desenvolvimento para a aquisição dessas características.

- Reconhecimento e Remuneração


Desenvolver uma política de reconhecimento e valorização dos desempenhos desejados e que estejam pautados nos critérios inseridos na avaliação de desempenho é relevante para o processo de aprendizagem. O reconhecimento público pode ser propiciado através da divulgação no site da IES, redes sociais, revista interna, murais e através de eventos. A remuneração como prêmio pelo alcance dos desempenhos esperados pode influenciar a repetição desses desempenhos e estimular o seu alcance. Nesse caso, a premiação deverá estar em sintonia com os critérios que foram evidenciados na avaliação de desempenho.

Acredita-se, com base nas entrevistas realizadas, que a inserção destas propostas pode estimular as gestoras a enfrentarem as dificuldades proporcionadas pelo cargo que ocupam e os desafios que surgirem com maior autonomia por saberem que a IES se preocupa e oferece instrumentos que as capacitam e as valorizam para ocupar cargos de gestão.


Este delineamento surge como proposta para a implementação de uma vantagem competitiva sustentável, os diferenciais da organização estão alocados em seus recursos humanos, neste estudo de caso, nas mulheres atuantes na gestão do UNIFESO, dando ênfase as características e competências femininas na condução das estratégias da IES.

RESULTADOS ESPERADOS

O diferencial para esta IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes dos seus cargos de gestão é o próprio perfil de mulheres construído nesta instituição. Características como: ser multitarefas, ser dedicadas, ser criteriosas, ser cuidadosas, ser comprometidas, ser proativas, ser acolhedoras, ser pacientes, ser organizadas, ser sensíveis e ser competentes, fazem desta instituição de ensino superior um local agradável ao convívio de seus empregados e estudantes. Como proposta deste estudo aplicado foi sugerido o modelo de aprendizagem 70:20:10 para a capacitação gerencial feminina na instituição. Este modelo visa capacitar e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável para a IES através da valorização dos recursos humanos nela alocados, fazendo com que as estratégias definidas pela instituição sejam mais eficazes.

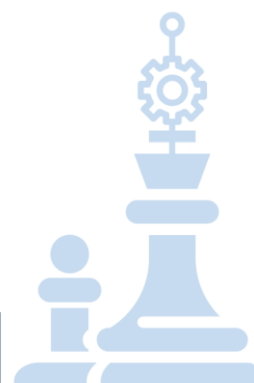
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestradoprofissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



A competência gerencial alcançada por estas gestoras, seja por meio de sua formação acadêmica, seja por meio das suas experiências adquiridas profissionalmente, proporcionam bons resultados à IES tais como: o clima acolhedor instaurado na instituição que a torna mais humana e sensível sem deixar de perseguir seus objetivos estratégicos, fazendo com que o UNIFESO seja um lugar agradável para se trabalhar, atraindo profissionais comprometidos e que queiram progredir na carreira tal como as gestoras que lá estão.

As dificuldades enfrentadas nas rotinas diárias destas mulheres propiciaram empatia nos relacionamentos de trabalho e com o público atendido. Diante de um mercado de trabalho onde ainda existem restrições em relação às mulheres nos cargos de gestão, a ascensão profissional vivida por estas mulheres no UNIFESO parecem gerar o compromisso das gestoras investigadas com o crescimento e com a evolução desta instituição de ensino para um bem comum que vai além de resultados positivos ou negativos. Tais resultados não foram alcançados a partir de uma política de contratação estratégica de gestoras femininas, mas das contratações casuais, baseadas nos méritos das atuais gestoras. Acredita-se que com os resultados evidenciados aqui expostos e a proposta apresentada, que a promoção ou a contratação de mulheres para cargos de gestão se institucionalize no UNIFESO e que passe a ser trabalhada como uma vantagem competitiva sustentável desta instituição.

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>



sec.mestradoprofissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica

