



## Competências do professor-gestor e sua influência no desempenho organizacional

*Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior<sup>1</sup>*  
*Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim<sup>2</sup>*

**Resumo:** Em virtude da ampliação do sistema de ensino nos últimos anos, as Instituições de Ensino Superior – IES, especialmente as privadas, têm vivenciado um cenário de concorrência acirrada, que as obriga a se ajustarem às novas demandas discentes, acadêmicas e econômicas, associadas ao aumento dos custos operacionais e redução discente. Buscou-se analisar as competências gerenciais e sua influência na gestão das IES privadas, por meio de um estudo de caso, em uma IES do Vale do São Francisco, Pernambuco. No Brasil, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Outro aspecto relevante é destacado por Fleury e Fleury (2001), ao reforçarem que a identificação das competências deve estar alinhada aos objetivos da organização, tecendo uma conexão entre a estratégia e a gestão de pessoas. Utilizou-se um questionário online com todos os 35 tutores dos cursos de Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis, em que foram listadas 10 competências gerenciais mais importantes. Identificou-se que o principal gestor não atende ou atende parcialmente à maioria das competências: Empreendedorismo e Inovação; Capacidade Gerencial, Orientação para o Cliente, Trabalho em Equipe e Visão Estratégica. Estes resultados são preocupantes para o desempenho e continuidade organizacional.

**Palavras-chave:** Competências Gerenciais. Instituições de Ensino Superior. Gestão Organizacional.

### Skills of the teacher-manager and its influence on organizational performance

**Abstract:** Due to the expansion of the education system in recent years, Higher Education Institutions - IES, especially private ones, have experienced a scenario of fierce competition, which forces them to adjust to new student, academic and economic demands, associated with the increase in operating costs and student reduction. We sought to analyze managerial skills and their influence on the management of private HEIs, through a case study, in an HEI in Vale do São Francisco, Pernambuco. In Brazil, Fleury and Fleury (2001, p.188) define competence as “a responsible and recognized knowing how to act, which implies mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources and skills, which add economic value to the organization and social value to the individual”. Another relevant aspect is highlighted by Fleury and Fleury (2001), when they reinforce that the identification of competencies must be aligned with the organization's objectives, weaving a connection between strategy and people management. An online questionnaire was used with all 35 tutors of the Bachelor of Business Administration and Accounting courses, in which the 10 most important managerial skills were listed. It was identified that the main manager does not meet or partially meets most of the competencies: Entrepreneurship and Innovation; Management Capacity, Customer Orientation, Teamwork and Strategic Vision. These results are worrying for organizational performance and continuity.

**Keywords:** Managerial Skills. Higher education institutions. Organizational Management.

<sup>1</sup> Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Professor do Instituto Federal da Bahia (IFBA). ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4850-2854> . E-mail: [junior.ccavalcante@gmail.com](mailto:junior.ccavalcante@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) Professora Adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9927-4241> . E-mail: [tanobre@gmail.com](mailto:tanobre@gmail.com)

## **Introdução**

O governo federal instituiu o Reuni - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, sendo mais uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Seu objetivo, segundo o site oficial <http://reuni.mec.gov.br>, foi retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. As ações contemplam: aumento de vagas nos cursos de graduação, ampliação da oferta de cursos noturnos, promoção de inovações pedagógicas e combate à evasão.

Também em virtude dessa ampliação do sistema público de ensino superior, as instituições de ensino superior privadas têm vivenciado um cenário de concorrência acirrada, que as obriga a se ajustarem às novas demandas discentes, acadêmicas e econômicas. Assim, a forma como estas organizações são geridas representa um diferencial competitivo que pode ser decisivo para sua manutenção nesse novo cenário, concordando com o que Mastella e Reis (2008, p. 2) afirmam que o “ambiente no qual se encontram as Instituições de Ensino Superior (IES) apresenta várias ameaças e oportunidades, que só poderão ser analisadas a partir de uma ampla visão gerencial. Para tal, é necessário o desenvolvimento de competências gerenciais”.

Com o novo cenário posto a essas organizações, de elevada concorrência e custos operacionais crescentes, associado à redução discente, muitas não conseguiram se manter competitivas e foram incorporadas por outros grupos maiores e mais estruturados. Assim, na visão de Nassif, Hanashiro e Torres (2010, p. 374), o universo dos negócios educacionais foi “se estreitando e se tornando interligado. As exigências ficaram mais complexas e dinâmicas, levando pessoas e organizações a um nível de reflexão sem precedentes acerca das competências necessárias à sobrevivência num mercado competitivo”.

Nesse contexto, faz-se necessário que os gestores implementem estratégias para que seu empreendimento seja competitivo e não haja descontinuidade dos negócios. Então, neste cenário turbulento, as competências gerenciais dos gestores organizacionais têm papel relevante, pois grande parte de todo resultado que a organização venha atingir, dependerá de uma gestão efetiva e consciente, que valorize seu capital intelectual, mantendo-os motivados para o trabalho e permitindo que se tornem um diferencial competitivo. Isto porque, concordando com Santos, Schmidt, Fernandes, Pinheiro e Nakagawa (2008), o capital intelectual é o um dos maiores tesouros que a gestão organizacional dispõe. Contudo, inúmeras vezes as organizações perdem talentos ou não conseguem convergi-los aos objetivos organizacionais, por falhas na atuação

gerencial, muitas vezes consequência das competências gerenciais que não atendem a essas novas demandas.

Lima (2010, p. 99) afirma que “o grande diferencial hoje nas organizações são as pessoas. Somente estas são capazes de transformar e superar os desafios impostos pelo ambiente organizacional”. Cunha e Martins (2015, p. 2) também salientam que as organizações são compostas por talentos que “contribuem para sua vantagem competitiva, pois é por meio de pessoas que acontecem todos os processos e movimentações de que a empresa necessita para atingir a missão para a qual foi criada”.

Outro tema que está relacionado ao desempenho organizacional e das pessoas são as competências, que Nepomuceno e Santos (2009) destacam como uma poderosa ferramenta de competitividade organizacional. Uma equipe competente, ou seja, produtiva, eficiente, eficaz e proativa deve apresentar um desempenho de destaque e para isso é preciso ter competência. Silva e Amorim (2012, p. 74) também estudam o fenômeno das competências e as definem como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, envolvendo o conceito de entrega, ou seja, de um saber agir responsável e reconhecido” também se referem ao grau de complexidade organizacional e da entrega, que irão agregar valor tanto a organização como aos seus funcionários.

Associado a isso, estão as Competências Gerenciais, que segundo Freitas e Oledius (2018) têm ganhado relevo acadêmico, por suas relações com a aprendizagem, o desempenho e estratégia organizacional. Citam diversos autores que definem gestores competentes como os que proporcionam ambientes de aprendizagem, a exemplo de Antonello (2005); Félix (2005); Santos, Caetano e Jesuíno (2008); Zagoršek, Dimovski e Škerlavaj (2009); Leite (2009); conduzem suas equipes e organizações a elevado de desempenho, como Santos, Caetano e Jesuíno (2008); Moraes Corrêa (2008), Brandão, Andrade e Guimarães (2012); e, ainda, aqueles que buscam alinhamento estratégico, tais como Moura e Bitencourt (2006) e Cardoso, 2009).

Portanto, as competências gerenciais exercem um papel relevante, pois a postura e atuação dos gestores será um dos componentes balizadores para a competitividade e sustentabilidade organizacional (FERREIRA; AMORIM, 2016).

Assim, este estudo busca analisar as competências gerenciais e sua influência na gestão das IES privadas, por meio de um estudo de caso, em uma Instituição Educacional do Vale do São Francisco, no estado de Pernambuco. Essa análise se refere à percepção dos tutores de dois cursos da IES focal, frente à análise das competências do principal gestor da Instituição.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Competências

O conceito de competência é algo que ainda não está perfeitamente equalizado, havendo diversas correntes e entendimentos. Competências têm diferentes significados em diferentes abordagens, dependendo da área de estudo. Muitos autores salientam que na área organizacional seu estudo passou a se intensificar a partir dos anos 90 como salientam Bonelli e Cabral (2018), Fleury e Fleury (2007), Loufrani-Fedida e Missonier (2015), Brandão (2007), Cardoso *et al.* (2010), Le Boterf (2014), Freitas e Odelius, 2017 e Odelius *et al.* (2011), dentre outros. Apesar de o tema competência ter sido bastante estudado nas últimas três décadas, ainda existem divergências quanto à sua conceituação (FREITAS; ODELIUS, 2017).

Podem ser identificadas pelo menos duas ou três correntes sobre o estudo das competências nas organizações: a americana, a europeia e a integradora. A corrente americana é destacada inicialmente pelos estudos de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), seguidos por Prahalad e Hamel (1990), Garavan e McGuire (2001). Esta corrente define competência mais relacionada às características e qualidades do indivíduo e que proporcionam um bom desempenho (Araújo, 2011). O próprio Boyatzis (2008, p. 6) a define "como uma capacidade ou habilidade", e que é percebida e desempenhada pelos comportamentos, no desempenho de suas atividades laborais.

Então, a corrente americana destaca o CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes, incluindo características de personalidade, atributos e qualificações do indivíduo, usadas no trabalho e situações diversas, que promovem um bom desempenho, destacam Freitas e Odelius (2018) e Fogaça *et al.* (2018), dentre outros. Batista e Cançado (2017) afirmam que a concepção americana sobre competência é considerada um estoque de qualificações funcionalistas, devido ao foco no desempenho que adota como referência o mercado de trabalho.

A segunda corrente de estudos das competências, a Francesa/Europeia, a partir da década de 90 iniciou a divulgar seus entendimentos, com destaque aos estudos de Parry (1996), Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), e buscaram ir além das ideias americanas, quando inseriram a questão do contexto organizacional e da entrega dos indivíduos de suas competências a este contexto. Pode-se entender como uma visão mais crítica a partir dos processos sistemáticos de aprendizagem, enfatizando as relações trabalho e educação. Para eles, as competências são as saídas ou *outputs* do sistema, pelos comportamentos desejados e desempenho elevado para a organização. Em oposição à corrente americana que as identifica como os *inputs* pela personalidade e atributos pessoais.

A terceira corrente que se identifica é a integradora, mais atual, em que procura associar as ideias das duas correntes anteriores, buscando uma abordagem mais completa, que segundo Freitas e Odelius (2018), defende que não apenas os atributos pessoais compõem as competências porque é preciso que sejam colocados em prática, para atingirem bons resultados, uma vez que precisam que os indivíduos estejam determinados a disponibilizarem suas competências em determinado contexto, que pode ampliá-las, a partir de capacitações e treinamentos, as desenvolvendo e aperfeiçoando, e com isto, gerando um desempenho superior. Segundo Nascimento, Souza e Correio (2020, p. 102) “para ser competente, o desempenho necessita gerar impacto nos resultados do trabalho do indivíduo (nível micro) e na organização, pela abrangência dos resultados individuais (nível macro).”

Dentre autores que vêm estudando o tema das competências no Brasil pode-se destacar Fleury e Fleury (2001, p. 185), cujos ensinamentos mencionam que “competência é pensada como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”. Então, para os autores, a competência é um saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Brito, Paiva e Leone (2012) ampliam o entendimento do aludido autor e acreditam que o conceito de competência é polissêmico, ou multifacetado, por abordar diferentes perspectivas e ênfases.

Faria e Brandão (2003, p. 36) defendem que competência passou a ser “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”. No ponto de vista de Mello, Mello e Mello Filho (2015, p. 360) competência pode ser “considerada uma capacidade mobilizada, integrada e apreendida, que leva a um desempenho desejado. Sua mobilização depende de uma cultura organizacional que favoreça as condições para agir”.

Então, para esses autores a competência se evidencia pela ação, ou seja, este agir está vinculado a uma situação profissional e imerso em um contexto. Relato semelhante traz Zarifian (2005), quando afirma que o trabalho não é apenas um conjunto de atividades relativas a um cargo, mas pode ser entendido como o prolongamento direto das competências mobilizadas pelo trabalhador com exigências cada vez mais mutáveis e complexas.

Também em termos de classificações das competências, vários estudos afirmam diferentes classificações, mas há certo consenso entre as competências individuais e coletivas, como defendem Cassol, Cintra, Ruas e Bassani, (2016, p. 2), quando afirmam que as

competências podem ser: “coletiva, menos conhecida que pode ser associada tanto a atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções e a individual, já bastante desenvolvida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico”.

Já Cardoso (2009, p. 149) destaca que “dentre o conjunto de competências de uma organização, especial atenção é dada às competências gerenciais por serem os gestores considerados elementos fundamentais na concretização das estratégias de suas organizações”. Paiva (2007, p. 45), por sua vez, ressalta que a competência gerencial “implica na mobilização de forma peculiar pelo sujeito na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de natureza diferenciada, gerando resultados reconhecidos individual, coletiva e socialmente”. Coelho Jr. et al. (2017) destacam que as competências gerenciais e o apoio prestado pelos gerentes têm forte efeito no desempenho dos funcionários.

Zarifian (2005), um dos teóricos tradicionais no estudo das competências, evidencia as competências técnicas que se relacionam com os conhecimentos específicos sobre o trabalho que devem ser realizadas pelo gestor, bem como as competências sobre a organização que estão relacionadas com o saber organizar os fluxos de trabalho na organização. Fleury e Fleury (2001, p. 188) mencionam que as competências gerenciais “ter visão estratégica, conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas” são fundamentais para a gestão.

Considerando competência como um conceito relacional, Saraiva e Anjos (2019, p. 39) defendem que “transcende tanto a abordagem educacional acadêmica como a tecnicista, reconhece a necessidade de articular teoria e prática, os saberes, os fazeres e as atitudes, de diferentes formas e em diferentes momentos, ao longo do processo formativo”.

Freitas e Oledius (2018, p. 40) elaboraram um resumo das competências gerenciais, seguindo as principais correntes teóricas: a) na escola clássica, salientam a eficiência e a racionalidade, em que os gestores eram responsáveis por seleção, adequação, treinamento; incentivos e apoio aos trabalhadores. Enfim, planejar a ação, dar ordens com sanções justas, pagamento de um salário justo, promoção da ordem e harmonia entre pessoas e unidades; b) no enfoque das Relações Humanas, os gestores são responsáveis por mentoria; postura empática; trabalho em equipe; gestão de conflitos; atenção aos fatores motivacionais; e desenvolvimento dos funcionários; c) a escola burocrática destaca que as funções gerenciais seriam definir claramente as responsabilidades dos trabalhadores, selecionar com base no mérito e domínio técnico, decidir objetivamente, com normas escritas em manuais e padronização das tarefas; d) e na teoria contingencial, decidir rapidamente, negociar com astúcia política, inovar continuamente, agir com criatividade e gerir mudanças e riscos; e) ainda salientam que a Teoria da Dependência

de Recursos atribui aos “gestores o papel de gerenciar as conjecturas ambientais por meio da captação de recursos necessários à consecução dos resultados esperados pela organização, a partir do tratamento das intempéries ambientais e das interdependências”.

Então, a importância das competências gerenciais para os resultados organizacionais é indiscutível, pois elas são responsáveis, segundo Alves, Becker e Quartim (2014, p. 37), por “mobilizar e articular as competências dos indivíduos e das equipes, com o objetivo de atingir ou superar as estratégias estabelecidas para a organização”. Madruga, Colossi e Biazus (2016, p. 188) complementam que “os atributos essenciais à efetividade de sua função gerencial, em síntese, podem ser assim enumerados: visão conceitual, competência interpessoal e disposição para mudanças”.

O desenvolvimento das competências gerenciais portanto, pode contribuir tanto para a qualificação profissional, quanto para a melhoria no desempenho e no clima organizacional como um todo, tornando mais próxima a relação entre as expectativas da organização e os resultados obtidos (COSTA *et al.*, 2016).

Alguns autores relacionam as principais competências gerenciais que efetivam os resultados organizacionais. Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009, p. 375) ressaltam as seguintes competências primordiais para uma gestão eficiente e valorizada pelos colaboradores: competências de articulação (saber ouvir, atendimento e trabalho em equipe); competências de técnicas de gestão (negociação e gerenciamento da informação); competências de conduta e administração (comunicação, ser empreendedor, estratégico e integridade e confiança). Bündchen e Silva (2005) também destacam: negociação, comunicação e trabalho em equipe.

Cassol *et al.* (2016) afirmam que algumas competências se configuram como vitais para o bom funcionamento de uma organização e sua sobrevivência, entre elas a competência de relacionamento, por ser responsável pela própria sobrevivência do negócio. Já Madruga, Colossi e Biazus (2016) abordam que são competências essenciais aos gestores, entre outras: liderança, saber motivar, ser exemplo e respeitar os colaboradores, ter flexibilidade, ou seja, saber negociar, adaptar-se às mudanças, saber conciliar, ter visão estratégica, entender o contexto do negócio com uma visão interdisciplinar e conhecer o negócio que está atuando, possibilitando uma melhor orientação para o cliente e direcionamento dos colaboradores.

Barth *et al.* (2007) consideram que o desenvolvimento de competências-chave é baseado em disposições cognitivas e não-cognitivas e requer múltiplos contextos, formais e informais, que pela combinação destes contextos de aprendizagem no ensino superior, favorece e aprimora o desenvolvimento de competências como parte de uma nova cultura de aprendizado. Perrenoud (2013) lembra que atualmente, o desenvolvimento de competências no mundo do trabalho deixa

de ser uma escolha do indivíduo e passa a ser uma condição, ou exigência, e praticamente não se consegue sobreviver sem aprender.

Assim, o relacionamento dos gestores com os colaboradores da empresa é de vital importância para a competitividade do negócio, pois são eles que estarão decidindo nos diversos níveis organizacionais e lidando com os clientes e suas demandas diretas. Por isso, formação e bom desempenho das competências gerenciais para os gestores são essenciais.

## 2.2 Competências gerenciais em instituições educacionais

No mercado competitivo no qual as empresas estão inseridas, faz-se necessário serem utilizadas estratégias para que a organização consiga se manter. No segmento educacional, esta realidade não é diferente, principalmente após a expansão do ensino a distância, em que a concorrência aumentou e continua aumentando consideravelmente.

Por isso, as instituições de ensino precisam maximizar os esforços para não perderem mercado. Tachizawa e Andrade (2006), bem como Kobs e Reis (2008), salientam que as IES – Instituições de Ensino Superior têm necessidades para sobreviver no mundo globalizado, e seus recursos físicos e humanos precisam se reestruturar constantemente para se adaptarem às mudanças impostas.

Nesse contexto, as competências gerenciais mantêm seu papel relevante, pois a postura do gestor acadêmico influencia no desempenho organizacional e do capital intelectual, que são as pessoas envolvidas na organização. Além disso, sua gestão também terá reflexos na satisfação dos clientes, que, no caso, são principalmente os discentes, impedindo melhores resultados para a empresa e para que esta mantenha um diferencial competitivo.

Na visão de Oderich (2009, p. 9) o gestor acadêmico “representa um diferencial de vital importância nas organizações atuais, pois está inserido em um contexto de mudanças, que exige competência e posicionamento”. Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) corroboram afirmando que o contexto do trabalho no ensino superior tem sofrido transformações significativas nas últimas décadas, quer seja por mudanças sociais, quer sejam tecnológicas, que levam os diversos atores envolvidos a empreenderem modificações estruturais e comportamentais, em especial os gestores.

Lemos e Andrade (2013, p. 6) salientam que “as Competências Gerenciais são as que determinado profissional precisa possuir ou desenvolver para gerir situações profissionais complexas, estando, assim, intimamente ligadas ao saber inventar, reconstruir e inovar”. Já Ferreira e Paiva (2017) chamam atenção para o fato de que outro desafio para as IES é a falta de preparo dos gestores que, geralmente, não têm capacitação necessária para a função.



Assim, o estudo de competências gerenciais é importante para que os gestores de IES possam se posicionar, de forma adequada, frente aos novos desafios do setor e tomar decisões acertadas frente à concorrência, porque precisam envolver estratégias bem formuladas para a empresa continuar sendo competitiva (MASTELLA; REIS, 2008).

Outra tendência de atuação das competências gerenciais é a retenção de talentos organizacionais, a partir da existência de programas que proporcionem motivação e satisfação aos colaboradores, reconhecendo-os como profissionais valorizados. Isto produz mais eficiência, proporcionando maiores resultados e vantagens competitivas para a empresa (CUNHA; MARTINS, 2015).

Godoy e D'Amélio (2012) investigaram as competências de diversos gestores brasileiros, com formações variadas desde engenheiros, a administradores e psicólogos e relacionaram competências comuns a eles: domínio técnico; visão estratégica do negócio; gestão orientada para resultados e para clientes internos e externos; consciência da complexidade de gerenciar pessoas; relacionamento ético e valorativo com stakeholders; e capacidade de aprender a aprender.

Na pesquisa de Dias e Paiva (2011), especificamente com gestores da área da saúde, listaram as principais competências gerenciais como: necessidade de conhecer o mercado; visão estratégica e conhecimento sobre tecnologia de sistemas; gerenciar o desempenho humano e financeiro do negócio; análise e síntese para a tomada de decisão; adaptabilidade; e disposição para mudança. Outro estudo sobre gestores da área da saúde, o de Hilbert, Duarte e Milaré (2011), identificaram as seguintes competências: automonitoramento; saber trabalhar em equipe; comprometimento; comunicação; resiliência; e capacidade de resolver conflitos. Vieira et al. (2019, p.12) defendem que “o gestor da área de saúde deve desenvolver competências de natureza tanto técnica quanto comportamental”, que abrange os conhecimentos e as habilidades operacionais.

Outros estudos abordam o professor que atua na gestão de faculdades e universidades, nos mais variados cargos estratégicos e gerenciais, desde reitor a chefe de departamento e coordenador de curso. Castro e Tomás (2011) salientam que como gestor, o professor desempenha um papel específico, o de professor-gestor (*academic manager*), e atua na gestão do ensino superior. Barbosa, Paiva e Mendonça (2018, p. 102) destacam que “o papel social de professor-gestor é, em certa medida, composto das competências gerenciais esperadas desses sujeitos, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador”.

Na academia, Silva (2012) destaca que geralmente as atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades pertinentes à gestão universitária, são integradas, e raramente um docente deixa completamente suas atividades acadêmicas para se dedicar exclusivamente às funções de gestor. Salles e Villardi (2014) em seus estudos com docentes gestores, identificaram a necessidade capacitação gerencial para desenvolver competências gerenciais nos docentes que assumem cargos decisórios.

O docente do ensino superior, segundo Barbosa, Paiva e Mendonça (2018, p. 11), para desenvolver todos os papéis que lhe são exigidos em ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, “mobilizará competências profissionais diferenciadas e interdependentes em cada papel, dentre elas as competências gerenciais”.

Portanto, concordando com Santos e Honório (2014), as várias concepções sobre competências a serem desenvolvidas pelo gerente que atua em ambientes complexos como as organizações atuais, denota a complexidade da temática e a necessidade de amplo estudo. Assim, os gestores de IES são fundamentais para o bom desempenho organizacional e manutenção competitiva neste momento de acirrada concorrência, porque sua formação e desempenho vão influenciar sobremaneira nos resultados organizacionais.

### 3. Metodologia

A pesquisa realizada pode ser considerada aplicada e exploratória, pois buscou conhecer com maior profundidade a temática, para torná-la mais clara e aprofundar o conhecimento sobre questões importantes correlacionadas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e estudo de caso, uma vez que a pesquisa bibliográfica objetiva levantar os principais entendimentos e comparar as abordagens, enriquecendo o embasamento do estudo. (MARTINS, 2008). Beuren, (2003, p. 94) afirma que o “estudo de caso se caracteriza, principalmente, pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico”.

A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionários aplicados a todos os 35 tutores dos cursos de Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis de uma instituição educacional do Vale do São Francisco, Pernambuco, no período de agosto a outubro de 2017, objetivando analisar as competências gerenciais e sua influência na competitividade das IES privadas, com o emprego do estudo de caso, em uma Instituição Educacional do Vale do São Francisco, Pernambuco. Os questionários foram enviados por *e-mail* utilizando o *google docs*. Não houve amostra e sim censo, uma vez que todos os contatados aceitaram participar.

O questionário foi elaborado especificamente para a pesquisa, composto por 11 questões objetivas, em escala gráfica (atende satisfatoriamente; atende parcialmente e não atende), sobre as competências gerenciais mais abordadas pela literatura estudada, e uma questão aberta para sugestões de outras competências na opinião dos participantes. As competências gerenciais abordadas nos questionários da pesquisa estão descritas no Quadro 1, sendo as mais citadas entre os autores estudados na pesquisa bibliográfica. Nesse sentido, vejamos:

**Quadro 1 - Relação de competências objeto do estudo**

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	AUTORES QUE ABORDAM
1. Liderança	Amaral (2006); Callado e Amorim (2017); Cardoso (2009); Le Boterf (2003); Oderich (2005); Madruga, Colossi, Biazus (2016).
2. Capacidade Gerencial (Conhecimento de Gestão Administrativa)	Carneiro e Silva Neto (2015); Man e Lau (2000).
3. Relações Interpessoais	Alves, Becker e Quatrin (2014); Amorim e Silva (2011); Brandão, Andrade e Guimarães (2012); Cassol <i>et al</i> (2016); Man e Lau (2000); Madruga, Colossi e Biazus (2016).
4. Capacidade de Articulação e Negociação	Amaral (2006); Bündchen e Silva (2005); Cardoso (2009); Carneiro e Silva Neto (2015); Godoy, D'Amelio (2012); Le Boterf (2003).
5. Conscientização da Mudança	Amaral (2006); Amorim e Silva (2011); Brandão, Andrade e Guimarães (2012); Fleury e Fleury (2007); Madruga, Colossi e Biazus (2016).
6. Visão Estratégica	Callado e Amorim (2017); Fleury (2009); Madruga, Colossi e Biazus (2016); Oderich (2005) e Sant'anna (2008).
7. Empreendedorismo e Inovação	Cardoso (2009); Fleury (2009); Le Boterf (2003); Madruga, Colossi e Biazus (2016); Sant'anna (2008).
8. Conhecimento Técnico do Negócio	Alves, Becker e Quatrin (2014); Amaral (2006); Amorim e Silva (2011); Callado e Amorim (2017); Fleury e Fleury (2007); Madruga, Colossi e Biazus (2016); Zarifian (1999, 2005).
9. Orientação para o Cliente	Brandão, Andrade e Guimarães (2012); Hipólito (2001).
10. Trabalho em Equipe e Flexibilidade Comportamental	Amaral (2006); Cardoso (2009); Le Boterf (2003); Madruga, Colossi e Biazus (2016); Oderich (2005).

Fonte: dados da pesquisa

#### 4 Análise dos Resultados

A primeira competência analisada foi sobre o nível de liderança do gestor da instituição de ensino pesquisada, a maioria (65,7%) opinou que 'atende parcialmente', ou seja, não reconhecem efetivamente a liderança na gestão superior da IES estudada. 28,6% responderam que 'atende satisfatoriamente' e 5,7% que 'não atende'. Este cenário não é propício a um clima organizacional favorável, pois a competência gerencial de liderança é substancial, segundo Madruga, Colossi e Biazus (2016) para motivar, ter bom relacionamento com os colaboradores, administrar conflitos, estabelecer o trabalho em equipe e atingir comprometimento dos integrantes para alcance dos melhores resultados.

A competência Capacidade Gerencial e Conhecimento de Gestão Administrativa do principal gestor da IES estudada também foi respondida pela maioria dos respondentes que ‘atende parcialmente’ (74,3%), seguido de 20% que responderam atender satisfatoriamente e 5,7% respondeu que ‘não atende’. Isto é preocupante, uma vez que concordando com Carneiro e Silva Neto (2015), a importância de ter conhecimentos teóricos e práticos sobre gestão administrativa e de pessoas, é essencial a uma boa gestão organizacional.

Quando se questionou sobre a competência de Relações Interpessoais, que desempenha papel relevante no processo de gestão, a maioria (62,9%) respondeu que ‘atende satisfatoriamente’. Menos de 1/3 dos colaboradores consideram que o gestor possui boas relações interpessoais com os colaboradores da IES (28,6%), ao responderem que ‘atende satisfatoriamente’, e 8,6% responderam que ‘não atende’. Diversos autores salientam a importância das boas relações interpessoais dos gestores com a equipe para um bom desempenho organizacional, como Alves, Becker e Quatrin (2014); Amorim e Silva (2011) e Madruga, Colossi e Biazus (2016).

A competência gerencial Capacidade de Articulação e Negociação, considerada o fundamental para a gestão organizacional porque facilita a integração da equipe e uma gestão efetiva de conflitos, por exemplo, 48,6% responderam que ‘atende parcialmente’, pouco mais de um terço dos tutores (31,4%) respondeu que ‘atende satisfatoriamente’ e 20% responderam que ‘não atende’. Isto representa uma tendência a processos complexos de negociação das ações e decisões tomadas pelo gestor, sem a devida discussão com sua equipe de tutores, o que gera um clima organizacional não muito favorável, como destacado por autores como Godoy, D’Amélio (2012) e Carneiro e Silva Neto (2015).

A necessidade de mudança também é um fator que precisa ser levado a sério pela organização, então a competência gerencial de Conscientização da Mudança é muito importante para uma boa gestão organizacional. Novamente a maioria respondeu que ‘atende parcialmente’ (51,4%), pouco mais de um terço dos tutores da IES respondeu que o gestor principal da organização ‘atende satisfatoriamente’ (31,4%), e 17,1% responderam que ‘não atende’. Este dado também é preocupante, uma vez que as IES estão passando por muitas novas exigências do mercado, em termos de concorrência e novas demandas internas e externas, que exigem o bom desenvolvimento desta competência.

Esses resultados sugerem que o gestor não tem uma visão clara da necessidade de mudança, o que consiste em uma situação inadequada no cenário atual que as organizações estão inseridas. Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) corroboram com a importância da competência Conscientização da Mudança, afirmando que o contexto do trabalho no ensino superior tem

sofrido transformações significativas nas últimas décadas, quer seja por mudanças sociais, quer sejam tecnológicas, que levam os diversos atores envolvidos a serem obrigados a empreender modificações estruturais e comportamentais na gestão organizacional.

Em termos da competência gerencial de Visão Estratégica, fundamental para a gestão organizacional, novamente a maioria dos tutores respondeu que ‘atende parcialmente’ (68,6%), agravado por respostas de ‘atende satisfatoriamente’, com menos de um terço dos tutores (22,9%) e 8,6% de que ‘não atende’.

É recomendável que todo empreendimento tenha orientação para o futuro, ou seja, deve definir objetivos de longo prazo e traçar ações estratégicas para atingir. O gestor precisa entender a importância da visão estratégica para que o negócio seja competitivo e sustentável. Entretanto, os resultados do estudo apontam para o lado contrário. Este cenário é desfavorável e pode acarretar consequências negativas para a IES estudada a longo prazo. Callado e Amorim (2017) e Madruga, Colossi e Biazus (2016), dentre outros citados anteriormente, destacam a importância da competência gerencial de visão estratégica para a organização se manter à frente em sua competitividade de mercado, que influencia sobremaneira a sobrevivência organizacional.

Outra competência gerencial destacada como fundamental a uma boa gestão é o Empreendedorismo e Inovação. Na opinião de 60% dos tutores da IES, o gestor principal da IES ‘atende parcialmente’, para 22,9% ‘não atende’ e os demais 17,1% responderam que ‘atende satisfatoriamente’. Estes dados são preocupantes, pois diante da concorrência crescente no segmento educacional, é recomendável que a gestão inove constantemente para se manter competitiva, além de saber empreender novas oportunidades, como salientam Cardoso (2009); Fleury (2009); Le Boterf (2003); Madruga, Colossi e Biazus (2016), dentre outros.

No que se refere à competência Conhecimento Técnico do Negócio, apenas 37,1% apontam que o gestor ‘atende satisfatoriamente’, e novamente a maioria afirma que ele ‘atende parcialmente’ (60%). Mais um aspecto preocupante, pois o gestor principal de qualquer organização deve ter sólidos conhecimentos do negócio em que atua, muito mais em períodos de acirrada concorrência, como o que está ocorrendo em relação ao ensino superior no Brasil.

Quanto à competência gerencial de Orientação para o Cliente Interno e Externo, que também é indispensável para a viabilidade de qualquer empreendimento, 74,4% dos tutores afirmam que ele ‘atende parcialmente’. Contudo, 8,6% dos tutores respondentes afirmaram que o gestor principal da IES não possui esta competência e 20% julgaram que ele ‘atende satisfatoriamente’; ademais, sem clientes externos a empresa provavelmente deixará de existir e sem orientação para o cliente interno, os resultados finais provavelmente serão a insatisfação do

cliente externo, que conseqüentemente, poderá até levar à falência do negócio, como sugerem Brandão, Andrade e Guimarães (2012).

Em termos das competências sobre Trabalho em Equipe e Flexibilidade Comportamental, os resultados mostram uma falha que pode acarretar em inúmeros prejuízos para a organização, pois são competências que não deveriam faltar aos gestores, segundo diversos autores como Madruga, Colossi e Biazus (2016). Apenas 20% dos tutores afirmam que o gestor tem estas competências satisfatoriamente, 17,1% afirmaram que o gestor principal da IES não tem essa competência e para 62,9% 'atende parcialmente'. Alves, Becker e Martin (2014) lembram a importância de mobilizar e articular as competências dos indivíduos e das equipes, pode favorecer o atingimento ou mesmo superação das estratégias estabelecidas para a organização.

Foi solicitado aos tutores que listassem as principais conseqüências da falta de competências gerenciais ou uso parcial delas pelo gestor principal da IES e as respostas apontaram que as seguintes conseqüências: Insatisfação do cliente, clima organizacional frio, desmotivação, elevada rotatividade e queda da produtividade. Isto representa preocupação para o desempenho individual e organizacional, pois reflete em diversos aspectos da atuação profissional dos tutores, seus inter-relacionamentos, nível motivacional para se integrar e buscar soluções.

A última questão foi aberta e buscou saber sobre outras competências que o gestor de uma IES deveria possuir para desenvolver uma gestão eficiente e eficaz. Não era obrigatória a resposta, e, mesmo assim, 18 tutores (51,4%) listaram 11 competências que julgaram importantes. Destas, 04 se destacaram um pouco mais que as demais: Capacidade de escutar/saber dialogar/ser mais aberto a sugestões; Visão sistêmica/visão holística/visão competitiva; Conhecer as competências do quadro de pessoal e Respeito ao empregado.

As sugestões foram bem variadas, mas principalmente voltadas ao relacionamento interpessoal entre gestor e tutores, em termos de diálogo e maior abertura para ideias e sugestões dos tutores sobre as atividades desenvolvidas na IES, bem como falta de um maior conhecimento dos colaboradores e suas competências, conforme pode-se constatar no detalhamento apresentado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Competências citadas pelos pesquisados

Outras competências gerenciais importantes	Frequência	Percentual
Capacidade de escutar/saber dialogar/ser mais aberto a sugestões	4	22,22%
Visão sistêmica/visão holística/visão competitiva	3	16,66%
Conhecer as competências do quadro de pessoal	2	11,11%
Respeito ao empregado	2	11,11%
Capacidade de desenvolver parcerias com outras instituições/agregar valor	1	5,55%
Capacidade de resolver conflitos	1	5,55%
Capacidade de motivar os funcionários	1	5,55%
Desenvolver a capacidade de enxergar o cliente como uma oportunidade	1	5,55%
Proatividade	1	5,55%
Saber lidar com o clima organizacional	1	5,55%
Tempestividade no cumprimento dos requisitos	1	5,55%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

## CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa que originou este artigo foi analisar as competências gerenciais e sua influência na competitividade das IES privadas, utilizando o estudo de caso, em uma Instituição Educacional do Vale do São Francisco, Pernambuco.

Inicialmente percebeu-se, pelos achados da pesquisa, que o principal gestor da instituição não atende satisfatoriamente à maioria das principais competências gerenciais listadas. As cinco competências gerenciais com os maiores percentuais de “não atende ou atende parcialmente” apontado pelos tutores, foram as Competências de: Empreendedorismo e Inovação; Capacidade Gerencial, Orientação para o Cliente e Trabalho em Equipe e Visão Estratégica, sendo relevante destacar, ainda, que a competência gerencial de “Empreendedorismo e Inovação” obteve o maior percentual de “não atende”.

Esses resultados são preocupantes, pois o principal gestor da IES estudada não possui ou pratica parcialmente competências gerenciais importantes para inovação e ações para crescimento estratégico da IES, que são essenciais em um mercado competitivo como o que está efetivado na atualidade especialmente para as IES, as quais estão sofrendo grande concorrência e redução do número de discentes.

Os efeitos de uma gestão pouco voltada à inovação e visão de futuro podem comprometer todo o desempenho organizacional, refletindo no nível de motivação e satisfação dos colaboradores internos, bem como entre os discentes, que poderão perceber a falta de integração entre as práticas pedagógicas dos tutores e a gestão organizacional.

O estudo de caso, apesar de suas limitações naturais por examinar apenas a realidade de uma organização, em especial no que concerne à impossibilidade de generalização dos seus achados, mas tem relevância vez que os resultados identificados no estudo confirmam a importância das competências gerenciais para os resultados organizacionais, por exercerem um

papel preponderante na viabilidade dos negócios. A forma como se gerencia o capital intelectual de uma organização é um fator relevante para a competitividade e continuidade dos negócios. Assim, a inobservância de ações e decisões que envolvem aspectos tão importantes para a manutenção organizacional, poderá ocasionar sérias consequências para a rentabilidade, sustentabilidade e competitividade da IES estudada.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n.1, p. 36-50, 2014.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57 n. 4, p. 549-563, 2006.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **Revista REUNA**, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011.
- ARAÚJO, A. P. Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. (**Tese de Doutorado**), Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, 2011.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel Social e Competências Gerenciais do Professor do Ensino Superior: Aproximações entre os Construtos e Perspectivas de Pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.
- BARTH, M.; GODEMANN, J; RIECKMANN, M; STOLTENBERG, U. Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487-509, 2018.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, v. 27 n. 1, p. 5-12, 2008.



- BOYATZIS, R. E.; McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Apply Psychology*, v. 67, p. 738 -743, 1982.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149–158, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, G. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012.
- BÜNDCHEN, E.; SILVA, A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-24, 2005.
- CALLADO, A. A. C; AMORIM, T. N. G. F. Competências da função de *controller* em hotéis de grande porte da Região Metropolitana do Recife. **Evidenciação Contabil & Financas**, v. 5, n. 1, p. 57-73, 2017.
- CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147-169, 2009.
- CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L., MENDONÇA, N.; OYADOMAR, J. C. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 3, p. 353-371, 2010.
- CARNEIRO, A. F.; SILVA NETO, J. M. Competências essenciais dos profissionais contábeis em face da nova contabilidade pública sob a perspectiva dos contadores de Rondônia. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 5, n. 3, p. 100-122, 2015.
- CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; BASSANI, D. Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 49-68, 2016.
- CASTRO, D.; TOMÁS, M. Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, p. 290-307, 2011.
- COELHO Jr., F. A.; RODRIGUES, D. A.; FOGAÇA, N.; TEIXEIRA, J. A.; RICHTER, L. D. D. Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organization. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, 14, 90-108, 2017.
- COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESSAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n., p. 45-55, 2016.

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Getec**, v. 4, n. 8, p. 90-109, 2015.

DIAS H. C.; PAIVA, K. C. M. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 64, n. 3, p. 511-520, 2011.

FARIA, M. F. B.; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 35-53, 2003.

FERREIRA, G. R.; AMORIM, T. N. G. F. Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco. Congresso de Gestão e Controladoria da UnoChapécó, Chapeco, **Anais... CGC**, 2016.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências Gerenciais dos Coordenadores de Cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

FOGAÇA, N.; REGO, M. C. B.; MELO, M. C. C.; ARMOND, L. P.; COELHO, F. A., Jr. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, p. 231-247, 2018.

FREITAS, P. F. P. de.; ODELIUS, C. C. Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace learning**, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **O&S - Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

HILBERT, S. N.; DUARTE, T. A. E.; MILARÉ, S. A. Desenvolvendo competências em colaboradores da área da saúde. **Boletim de Psicologia**, v. 10, n. 125, p. 217-231, 2011.

HIPÓLITO, J. A M. **Administração Salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo, Atlas, 2001.

KOBS, F. F.; REIS, D. R. Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 7-18, 2008.

LEMOS, B. C. S.; ANDRADE, A. S. Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET, 10, 2013, **Anais...**Rio de Janeiro, RJ, 2013.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES Pública**. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Natal. Brasil, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences. **Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur**, Paris: Eyrolles, 2018.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: le modèle: agir avec compétence en situation** – Les réponses à plus de 100 questions. Paris: Editions Eyrolles, 2014.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; MISSONIER, S. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. **International Journal of Project Management**, v. 3, n. 6, p. 1220-1235, 2015.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Washington, n. 28, p. 1-4, 1979.

MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador. 9. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MARTINS, R. B. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2008.

MASTELLA, A. S.; REIS, E. A. O gestor de instituição de ensino superior e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Repositório Institucional da UFSC**, 2008.

MELLO, S. P. T.; MELLO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências Gerenciais Evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Race**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, 2007.

NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L.; CORREIO, B. G. A. Escala de Competências Profissionais para Policiais: Evidências de sua Adequação Psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 99-120, 2020.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, R. R. Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 44, p. 364-379, 2010.

NEPOMUCENO, H. L.; SANTOS, A. C. B. As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 62-80, 2009.

ODERICH, C. Perfil e Competências do Gestor em Instituições de Educação. **Pleiade**, Foz do Iguaçu, v. 3, 6, p. 75-84, 2009.

ODELIUS, C. C.; ABBAD, G. S.; RESENDE JUNIOR, P. C.; SENA, A. C.; VIANA, C. R.; FREITAS, T. L.; SANTOS, T. C. N. D. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, art. 11, p. 199-220, 2011.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2007.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.

PERRENOUD, P. **Desenvolver competências ou ensinar?** Porto Alegre: Penso, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, May/June, 1990.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. In: EnAPG, 6., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

SANT'ANNA, A. S. **O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.

SANTOS, E. P.; HONÓRIO, L. C. Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 612- 649, 2014.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.; FERNANDES, L. A.; PINHEIRO, P. R.; NAKAGAWA, M. A importância do capital intelectual na sociedade do conhecimento. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 8, n. 14, p. 1-15, 2008.

SARAIVA, A. L. O.; ANJOS, F. A. D. As Competências do Guia de Turismo: Um Estudo sobre os Cursos de Formação Técnica no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 3, p. 36-54, 2019.

SILVA, L. de B.; AMORIM, T. N. G. F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 61-76, 2012.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, Brasil, 2006.

VIEIRA, A.; SILVA, P. L.; MONTEIRO, P. R. R.; ITUASSU, L. T.; ROQUETE, F. F. Escala de Competências Gerenciais da Área da Saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2019.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Compétences et stratégies d'entreprise: les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprise**. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

*Recebido em: 10/08/2021.  
Aprovado em: 06/05/2022.*