

# PROFESSORES E GESTORES: ANÁLISE DO PERFIL DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES DE PÓS-GRADUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES) DO RS, BRASIL

Carolina Freddo Fleck\*  
Breno Augusto Diniz Pereira\*\*

## Resumo

A área educacional universitária tem buscado maior profissionalização de seus cargos administrativos a partir da necessidade de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo verificar o perfil de Competências Gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul. Para tal, foi utilizado o modelo teórico de Gary Yukl, publicado em 1998, que divide o perfil de Competências Gerenciais entre administrar tarefas e administrar relações. Foi construído um questionário com base na referida teoria, e validado por meio de uma análise fatorial exploratória. O questionário foi enviado para 261 coordenadores, obtendo um retorno de 161 considerados válidos para a análise. As análises estatísticas demonstraram que as áreas com características mais racionais e "científicas" estão mais relacionadas aos construtos que direcionam para administração do trabalho e/ou execução de tarefas, enquanto que as áreas com características mais subjetivas, apresentam uma relação mais forte com os construtos sobre administrar relações interpessoais. Já os testes sobre a relação entre as universidades e o perfil de competências identificaram características específicas entre administração de relações ou administração do trabalho.

**Palavras-chave:** Competência gerencial. Pós-graduação. Professores e gestores. Universidades.

Lecturers and Managers: an analysis of the profile of managerial competencies of the  
post-graduation coordinators of Federal Institutions of Higher Education (IEFS)  
in Rio Grande do Sul, Brazil

## Abstract

University education has sought greater professionalization of the administrative positions given the need to reconcile administrative, educational, academic and scientific management. Thus, this study aims to identify the management skills of the coordinators who lead Programs of Post-Graduation at Federal Institutions (IFES in Portuguese) in Rio Grande do Sul. We identify whether they have the characteristics that in theory are considered ideal for the position they play. For this, we used the theoretical model of Gary Yukl (1998). This model divides the profile of managerial skills into managing tasks and relationships. A questionnaire was constructed based on this theory and it was validated through exploratory factor analysis. We examined the total number of postgraduate courses in Rio Grande do Sul. The questionnaire was sent to 261 coordinators, obtaining 163 responses, just 161 of which were considered valid for analysis. The statistical analysis between the area of knowledge and managerial competence profile demonstrated that the areas with a more rational expertise are more related to the constructs that lead to labor management and/ or performing tasks. While areas with more subjective characteristics, such as Humanities, showed the strongest relationship with the constructs of interpersonal relations. However, the tests about the relationship between universities and the profile of skills identified specific characteristics between relationship management and administration work.

**Keywords:** Management. Post-graduate. Teachers and administrators. Universities.

\* *Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. Professora Assistente da Universidade Federal do Pampa – Santana do Livramento/RS/Brasil. Endereço: Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro. Santana do Livramento/RS. CEP: 97573-590. E-mail: carolinafleck@unipampa.edu.br*

\*\* *Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS. Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS/Brasil. E-mail: brenodpereira@gmail.com*

## Introdução

Todas as formas de coordenar grupos, seja em uma empresa privada seja em uma empresa pública ou até mesmo em um curso de pós-graduação de uma universidade, exigem certas habilidades da pessoa que exerce esse cargo. Comandar um grupo de pessoas com características tão específicas não é uma tarefa que possa simplesmente ser desempenhada de forma mecânica, portanto, não há manual de regras a ser seguido. Sendo assim, para que uma pessoa esteja apta a cargos que exigirão dela uma postura de líder, é preciso que possua perfis de competência, que permitam o desempenho de suas funções com presteza, resolução e qualidade.

Independente do enfoque teórico, em ambiente organizacional, o conhecimento sobre os perfis de competência ou estilos identifica tendências individuais de ação, parametrizam programas de capacitação e subsidiam decisões estratégicas. No caso das instituições de ensino, é importante tornar os professores aptos a atuarem em cargos de chefia, considerando que boa parte deles um dia poderá exercer um cargo no qual essa aptidão será exigida. Nas universidades federais, os cargos administrativos, como chefias de departamento, coordenações de curso e direções de centro, por exemplo, costumam ser ocupados por professores da própria instituição. Esses profissionais atuam administrativamente em suas áreas de formação e devem desempenhar esse papel, a fim de satisfazer os interesses do curso, tanto em termos de crescimento da estrutura e dos recursos que envolvam as estratégias administrativas, quanto do crescimento científico que envolve o conhecimento específico da área e exige desses professores atualização em relação ao que vem sendo pesquisado. Essa situação pode ser claramente visualizada no caso dos coordenadores dos programas de pós-graduação das universidades, foco do presente estudo.

No entanto, não é possível exigir de todos os professores as competências necessárias para desempenhar esse papel. Sendo assim, muitos acabam assumindo o cargo com pouco conhecimento gerencial do que devem fazer e das suas funções. Acabam aprendendo na prática a gerenciar. “Na nova fase, mudança de professor para gestor, o indivíduo não atua exclusivamente na profissão acadêmica [...]. Para o desempenho do novo papel, ele pode necessitar de novos aprendizados” (SILVA, 2000, p. 25).

A área educacional universitária tem buscado uma maior profissionalização de seus cargos administrativos, partindo da necessidade do gestor, na área educacional, conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Para que tal desempenho da função seja realizado com eficácia, a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para a atividade, assim como os recursos mobilizados para atingir o desempenho esperado, passam a ser fundamentais para atender as demandas atuais de qualidade (BITENCOURT, 2002a).

A preocupação em ocupar cargos administrativos com professores que possuam Competências Gerenciais desenvolvidas já aparece em algumas instituições federais (IFES), justamente porque a cobrança em termos de desempenho é cada vez maior. As formas de administração do ensino superior, que anteriormente eram vistas como comuns e uma realidade das universidades, estão atualmente em fase de exclusão, passando a serem reprovadas por muitos nas IFES e substituídas por novas formas de gestão, com maior atenção. “Esta nova fase está exigindo uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma profissionalização, enfim uma administração com novas técnicas e métodos de gestão” (SILVA, 2003).

Descobrir características comuns de professores/gestores de programas de pós-graduação (PPGs) é importante para que se possam criar meios de aprimorar esses programas no país. Dessa forma, surgiu o questionamento: Que tipo de perfil de Competências Gerenciais os professores gestores apresentam nas diferentes áreas de atuação? Em resposta a tal questionamento, o presente estudo tem o intuito de verificar o perfil de Competências Gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das IFES do RS, identificando se esses coordenadores possuem características que, de acordo com a teoria de Comportamento Gerencial, são as consideradas ideais para administrar as atribuições do cargo que deverão desempenhar. Foram utilizados, como modelo de referência para análise, os construtos propostos por Gary Yukl, em 1998: *Administrar tarefas e administrar relações*.

Nas próximas seções, é feita uma revisão teórica, abordando o conceito de Competências Gerenciais. Na sequência, é delineada a abordagem metodológica por meio da descrição do cenário da investigação. Por fim, os dados triangulados nessa abordagem são discutidos e interpretados.

## Competências Gerenciais – resgate de conceitos

Desde as primeiras teorias que fundamentaram o estudo da gestão por competências, o termo Competência Gerencial, nas ciências administrativas, vem atraindo interesse de diversos pesquisadores, tais como Mintzberg (1973), que tentou defini-la por meio da teoria dos papéis administrativos; Stewart (1982), que buscou, no modelo de requisitos e exigências, a melhor explicação para as Competências Gerenciais e; Yukl (1998), cuja pesquisa partiu de uma ampla revisão dos estudos anteriores, da qual propôs o modelo de Competências Gerenciais. Esse modelo destaca diferentes habilidades que um líder deve ter para administrar o trabalho e as relações. Se o dirigente tiver essas habilidades e trabalhá-las em prol da organização pode ser considerado líder.

Do ponto de vista histórico, McClelland (1973) foi o primeiro a propor o conceito de competência de forma estruturada. Segundo sua concepção, a competência é vista como uma característica subjacente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa. Algo do indivíduo que foi denominado de “estoque” como aquilo que ele possuía em termos de repertório individual (FLEURY; SARSUR, 2006 p. 03).

Com o crescimento das pesquisas ligadas ao tema Competências Gerenciais, muitos foram os conceitos apresentados para tal. Entretanto, até o presente momento não há uma definição fixa, sejam elas ligadas às organizações ou aos indivíduos. Desde a década de 1980, autores como Boyatzis (1982), Sandberg (1996), Zarifian (2001) e Le Boterf (1995) construíram conceitos sobre o que seriam Competências Gerenciais. Esses conceitos, apesar de não haver consenso na academia, estavam claramente divididos entre aqueles mais direcionados para formação e estratégia e aqueles mais direcionados para ação e resultado. No primeiro caso, destacam-se os conceitos de Boyatzis (*apud* BITENCOURT, 2002b, p. 244-245). Esse autor aponta que as “competências são aspectos verdadeiros, ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”. Sandberg (*apud* BITENCOURT, 2002b, p. 244-245) aponta que “a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica, exclusivamente, na aquisição de atributos”. Já no caso de ação e resultados, podem ser destacados os conceitos de Zarifian (2001). Para esse autor,

[a]s competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Le Boterf (1995, p. 267) sugere que “Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. No Brasil, destacam-se os conceitos de Ruas (1999) e Fleury e Fleury (2000), também voltados para a visão das Competências Gerenciais como um processo de ação e resultados.

Cabe destacar que essa divisão, também, se dá no conceito de duas correntes teóricas consideradas principais: a norte-americana e a européia de estudos sobre competências. A corrente norte-americana, com início na década de 1970, desenvolve uma linha mais racionalista ao pensar as competências, procurando uma definição completa para o desempenho gerencial nas organizações. Já a corrente européia, com início na mesma época, segue uma linha interpretativa, buscando maior relação entre a cultura da organização e o modelo de gestão aliado às competências. O conceito americano, no entanto, vem predominando nos estudos realizados no Brasil (FLEURY, FLEURY, 2000; RUAS, 1999; FLEURY, SARSUR, 2006; MOURA, BITENCOURT, 2006). Nesses estudos, o foco principal está na identificação de quais habilidades os

gerentes competentes possuem, as quais, aliadas às atitudes dentro da organização e à experiência vivida, corporificam a mensagem pelo exemplo.

Além da busca por um conceito universal de competência, os pesquisadores procuram um consenso a respeito de quais são, realmente, as Competências Gerenciais necessárias. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, mesmo que a organização auxilie no desenvolvimento das Competências Gerenciais, uma pessoa será considerada líder somente se em sua formação tiver desenvolvido certas habilidades e adquirido conhecimento para tal. “O desenvolvimento de Competências Gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa” (RUAS, 1999, p. 134).

Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido (MOURA; BITENCOURT, 2006). Zarifian (2001) defende a idéia de que competência implica envolvimento, autonomia e automobilização. Formar não pode ser sinônimo de adestramento para realização de dada tarefa e nem pode ser reduzida à simples transmissão de conhecimentos e informações (FLEURY; SANSUR, 2006).

Autores como Zarifian (2001) afirmam que é preciso que se conheça a história do trabalho e as formas que adquiriu desde seu surgimento. Conclui que somente assim será possível avaliar o grau de importância da necessidade do conceito de competências na atualidade. Esse conceito, apesar de não haver consenso entre os estudiosos do tema, parte do pressuposto de que gerentes competentes utilizam seu conhecimento prévio: o saber – aliado ao ambiente no qual está inserido –, a organização – por meio de habilidades que envolvem o saber-fazer e que irão gerar a possibilidade de desenvolvimento de um bom trabalho – e de uma imagem diante dos funcionários e da organização, de acordo com suas atitudes.

Em síntese, as Competências Gerenciais partem de uma rede de fatores e influências, como a formação da pessoa; o meio em que ela conviveu durante o seu crescimento e que afetou o meio em que convive depois de adulta; além, é claro, das políticas da organização onde trabalha e na qual poderá ou não ter suas competências utilizadas e desenvolvidas.

Tendo essa visão de competências, fez-se necessária a busca de um quadro teórico que permitisse avaliar o perfil de competências dos dirigentes aqui estudados, partindo da literatura revisada e da avaliação de diversos modelos de Competências Gerenciais, como os de Mintzberg (1973), Stewart (1982) e Ruas (2001), por exemplo. Optou-se pelo modelo de liderança elaborado por Yukl, uma vez que esse autor oferece uma análise, a partir das categorias de competências/habilidades, relativa ao gerenciamento do trabalho e das relações. Assim, este estudo se alinha às pesquisas de Yukl, cuja maior preocupação está na habilidade do líder/gerente em exercer o cargo ao qual está destinado e não a denominação do mesmo.

## O modelo de competência gerencial de Yukl

Para Yukl (1998), o bom líder tem habilidade suficiente de se adaptar e enfrentar as diversas situações, não importando o contexto. O verdadeiro líder possui competências que o fazem líder, seja qual for o local/organização. Dessa forma, o autor aponta algumas competências/habilidades que considera ideal a um perfil de Competência Gerencial. A seguir, são apresentadas essas características, as quais se dividem em dois construtos principais, sendo estes: *Administrar o trabalho* e *Administrar relações*.

### **Administrar o trabalho**

O tópico referente à administração do trabalho destaca as competências necessárias a um líder eficiente para o crescimento da organização e envolvimento dos

funcionários nessas tarefas. As habilidades de administração do trabalho são: planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar informações.

“O planejamento é uma atividade amplamente cognitiva, envolvendo o processamento da informação, a análise e a decisão” (YUKL, 1998, p. 69). A habilidade de *planejar* a organização e as ações em relação às pessoas exige do dirigente atenção ao que acontece e determinação ao tomar a frente quando for necessário. Faz parte das ações de planejamento identificar o que deve ser feito, como, a que custo, quem vai fazer e quando deve ser feito. O líder, em tais ações, tem o papel fundamental de orientar esses processos e inspirar nos funcionários o senso de organização e planejamento.

A *resolução de problemas* é a segunda habilidade considerada pelo autor para a administração do trabalho. Com certas características semelhantes à habilidade de planejar, a capacidade de resolver problemas ocorre em resposta aos distúrbios da organização e exige um cuidado no diagnóstico e na resolução das ações a serem empreendidas. Quando o dirigente assume o controle da situação junto aos funcionários em uma crise, demonstra a liderança que esses funcionários esperam que ele tenha, passando um exemplo de atitude a ser tomada.

A terceira ação correspondente às competências de administração do trabalho diz respeito ao esclarecimento de *papéis e objetivos*. “O propósito deste comportamento é guiar e coordenar as atividades de trabalho e ter certeza de que as pessoas sabem o que fazer e como fazer” (YUKL, 1998 p. 78). De acordo com o autor, nessa competência, o importante é definir as responsabilidades do trabalho, estabelecer objetivos, designar tarefas e subsidiar informações para o desenvolvimento das mesmas.

*Informação* é a palavra-chave da quarta habilidade. O fluxo de informação dentro das organizações deve ser claro e constante para que todos estejam conscientes dos acontecimentos e da necessidade de participação nos processos da empresa. Um bom líder tem controle dos acontecimentos, a fim de que as informações repassadas sejam relevantes, informadas na hora adequada e pelos meios adequados (YUKL, 1998).

A última habilidade está relacionada à capacidade de *monitorar informações*. Esta é utilizada não só para a monitoração, que tem como objetivo encontrar os defeitos dos funcionários para aplicar punições, mas também para manter o bom andamento das atividades, identificando problemas e funcionários que precisam de auxílio e mantendo constante resposta do que é desenvolvido.

No tópico a seguir, são relacionadas características referentes ao construto *Administrar relações*, que envolve questões mais subjetivas, se comparadas às anteriores, necessitando maior capacidade do dirigente para gerenciar os relacionamentos interpessoais.

## **Administrar relações**

Neste tópico, são apresentadas as Competências Gerenciais necessárias para o bom desenvolvimento das relações de trabalho entre um líder e seus subordinados. Seguindo o mesmo quadro teórico de Yukl (1998), são cinco as habilidades para administrar relações: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

A primeira competência apontada é a de *apoio*. Este é o componente núcleo da consideração. Apoiar significa manter melhores relações com os funcionários e gerar neles o sentimento de confiança no líder e na organização. É importante que o gerente mostre respeito pelo subordinado, seja paciente e educado, utilize sua percepção para ajudar quando o funcionário tem problemas e fornecer toda a assistência necessária para o bom trabalho.

*Desenvolvimento* além de ser a palavra de ordem em organizações competitivas é considerado uma das habilidades importantes para manter um bom relacionamento com os funcionários. A segunda competência listada se refere à preparação de novos funcionários e treinamento para todos, incentivando a busca pelo crescimento pessoal e profissional. Um líder que se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários sabe que receberá retorno para a organização.

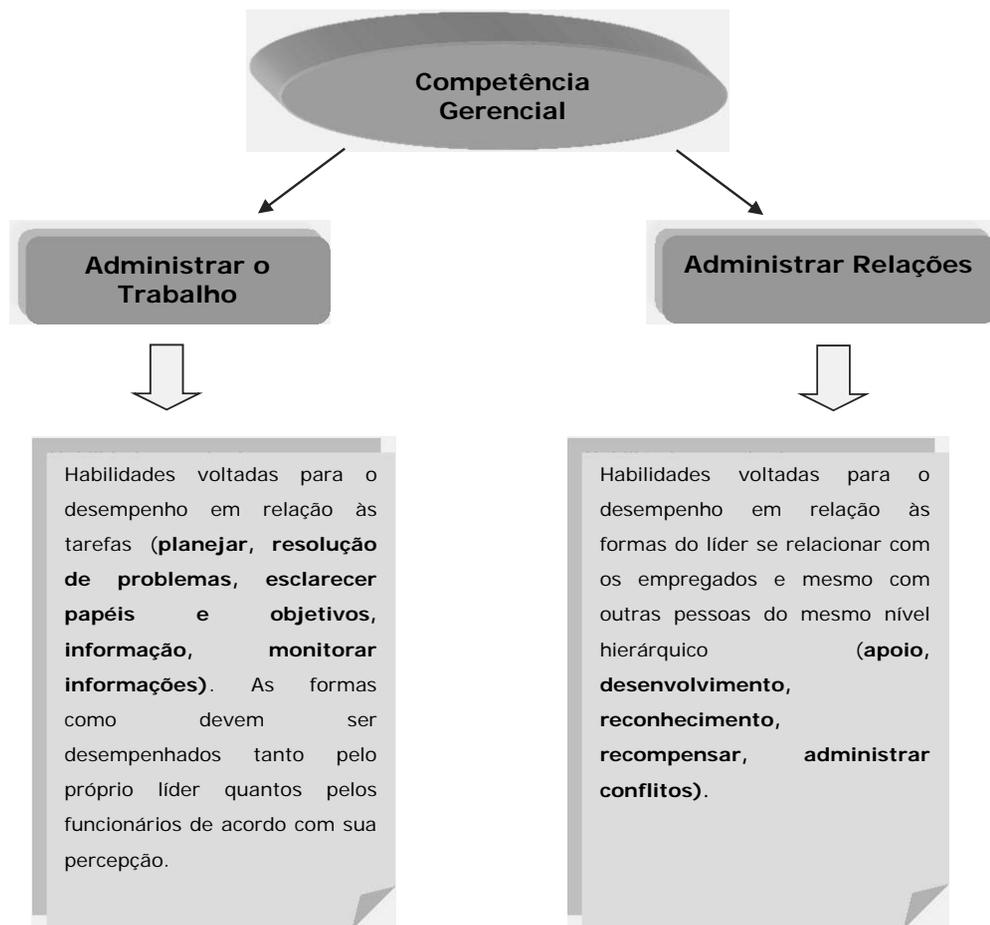
A terceira habilidade para um bom líder manter relacionamentos é o *reconhecimento*. “O objetivo fundamental do reconhecimento, especialmente quando usado com subordinados, é reforçar o comportamento desejável e o compromisso/engajamento com a tarefa (YUKL, 1998, p. 105)”. Partindo da identificação desse compromisso, torna-se importante que o gerente busque formas como elogios e prêmios, por exemplo, a fim de mostrar reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

A quarta habilidade tem relação direta com a terceira, cabendo ao líder aqui *recompensar*. Neste caso, além de elogios, o que mais está em jogo é (são) a(s) forma(s) como o funcionário vai ser recompensado pelo esforço despendido. Para recompensar, é preciso identificar tanto os tipos de tarefas que se deseja recompensar, como quais os tipos de recompensas os funcionários esperam receber, buscando um equilíbrio entre os dois lados.

A última habilidade considerada na administração das relações de trabalho refere-se a *gerenciamento de conflitos*. Essa habilidade deve ser utilizada para alcançar uma relação harmoniosa tanto dos funcionários com os superiores, quanto entre os próprios funcionários. A forma mais acessível de solucionar conflitos é buscando identificar por que eles existem, onde e com quem acontecem.

De maneira geral, a habilidade de um gerente para administrar as relações dentro da organização depende do interesse em identificar o que é preciso fazer e o que é preciso permitir, a fim de estimular o crescimento dos funcionários, mantendo laços de confiança e respeito mútuos.

**Figura 1 - Resumo do Modelo de Yukl (1998) sobre Perfil de Liderança**



Fonte: elaborada pelos autores

O modelo teórico de Yukl (1998) vem sendo utilizado em diversos trabalhos, tanto em pesquisas internacionais quanto em pesquisas nacionais. Stone *et al.* (2003) trabalharam com esses conceitos, buscando definir a relação entre líder servidor e líder transformacional; em relação a esse último, a questão de como o líder transformacional traz comprometimento para a organização. Outras pesquisas internacionais encontradas enfatizaram a questão da afetividade, relações de trabalho e comportamento dos dirigentes para com a organização e em relação aos funcionários (DASBOROUGH, 2006; AMABILE *et al.* 2004).

Amabile *et al.* (2004) apresentou uma pesquisa sobre o comportamento do líder relacionado à sustentação percebida do líder. Nessa pesquisa, observou-se que a sustentação da criatividade, como uma das competências de um líder, depende também das formas como a criatividade dos funcionários é percebida e incentivada. Além disso, encontrou uma relação direta, tanto positiva quanto negativa, entre as reações dos funcionários, de acordo com as competências do líder, e a utilização do potencial criativo dos funcionários.

No Brasil, algumas pesquisas ligam o modelo de Competência Gerencial a questões como: cultura organizacional, gestão de recursos humanos, motivação, indústria hoteleira, entre outros (FREITAS, 2006; PINTO, 2003). Fonseca (2004) buscou compreender a relação entre a Gestão dos Recursos Humanos e a Gestão de Linha e a influência que as características da liderança podem exercer nessa relação. Essa pesquisa apresenta resultados nos quais se percebem a existência da necessidade de maior envolvimento do setor de Recursos Humanos com o setor de Gestão de Linha e a influência positiva nos processos de gerenciamento.

Esses estudos ressaltam a importância das Competências Gerenciais nas organizações e a contribuição já existente do modelo de Competência Gerencial de Yukl (1998), reforçando a decisão de utilizá-lo no presente trabalho. A forma de utilização do modelo é descrita no tópico a seguir.

## Abordagem Metodológica

Neste tópico, são apresentados os procedimentos referentes ao tipo de estudo, método da pesquisa, técnicas de coleta de dados e análise. Este trabalho está inserido dentro do paradigma positivista, que parte do pressuposto de que a sociedade na qual se vive é real e que as coisas acontecem segundo uma ordem correta, por isso busca entender sua existência a partir do conhecimento empírico da mesma. Estudos relacionados ao paradigma positivista podem ter sua abordagem metodológica tanto qualitativa quanto quantitativa. Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem quantitativa. Sendo uma pesquisa de caráter descritivo, busca-se, por meio de instrumentos de coleta de dados quantitativos, identificar, mais claramente, características já apontadas em estudos teóricos e qualitativos anteriores.

É importante, também, a adequação da estratégia de pesquisa com o tipo de estudo que foi desenvolvido. Considerando o tamanho da população a ser investigada, para a busca por dados quantitativos, a estratégia que se apresentou mais adequada foi a pesquisa descritiva *crosssection*, por meio de um estudo multicase. A população, deste estudo, é constituída pelos coordenadores dos programas de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu* das Universidades Federais do Rio Grande do Sul. A relação dos cursos, de acordo com essas modalidades, totalizou 261 cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, no ano de 2008, no Estado do RS. Foi enviado um questionário para todos os coordenadores, obtendo um retorno de 163 questionários, sendo 161 considerados válidos para a análise. Essa quantidade está dentro do parâmetro de 95% de confiança e 5% de erro amostral (157 questionários), mínimos necessários para a generalização dos dados (HAIR *et al.*, 2005).

Considerando que o trabalho parte de uma amostra mínima aceitável dos coordenadores dos programas de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu* dos IFES do Rio Grande do Sul, foi utilizado durante a pesquisa um questionário com duas partes distintas. Uma para identificar o perfil de Competência Gerencial, utilizando a escala intervalar de cinco pontos do tipo Likert, com os extremos descritos com 1 (Concordo

totalmente) e 5 (Discordo totalmente), e outra destinada à caracterização da população pesquisada. Para o questionário de análise do perfil das Competências Gerenciais, não foi encontrada uma estrutura pronta. Assim, foi seguida a teoria constituída por Yukl (1998) em seu livro *Leadership in organizations*, no qual se puderam delimitar os construtos e as variáveis para a estruturação do questionário. Foi escolhida a proposta desse autor por ser considerada a mais próxima do que se buscou investigar. A Tabela 1 expõe essas variáveis.

**Tabela 1 - Sistematização das Variáveis para Competências Gerenciais**

Variáveis	Questões onde a variável está no questionário	O que busca identificar
Planejar	Questões de 1 a 5	Que formas de planejamento/organização utiliza
Solucionar problemas	Questões de 6 a 10	Como busca ou resolve os problemas que surgem
Esclarecer papéis e objetivos	Questões de 11 a 15	Como mantém os funcionários atentos e informados sobre suas funções
Informar	Questões de 16 a 20	Como proporciona a circulação da informação dentro da organização
Monitorar operações	Questões de 21 a 25	Como gerencia o trabalho dos funcionários
Apoiar	Questões de 26 a 30	Como incentiva e motiva
Desenvolver	Questões de 31 a 35	Como proporciona oportunidades de crescimento
Reconhecer	Questões de 36 a 40	Como elogia e destaca o bom trabalho realizado
Recompensar	Questões de 41 a 45	Outras formas de reconhecer o bom trabalho além de elogios
Administrar conflitos	Questões de 46 a 50	Como procura manter um relacionamento harmonioso entre os funcionários

Fonte: elaborada pelos autores

A análise dos dados permitiu, em um primeiro momento, garantir a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados utilizado. As formas utilizadas, neste estudo, para garantir essa confiabilidade dos instrumentos foram: *Teste Split-half* e *Teste Alpha de Cronbach*. Enquanto a validade de conteúdo foi obtida por meio da revisão de estudos anteriores – baixa correlação entre construtos diferentes, referenciando a validade discriminante do construto –, a validade de critério foi obtida a partir de uma análise do escore do construto e dos escores das variáveis dependentes do mesmo.

Em seguida, foi realizada a análise das frequências de respostas, bem como das medidas de tendência central (média/mediana/moda) e de dispersão (intervalo/variância/desvio-padrão/assimetria/curtose), em conformidade com as possibilidades das escalas utilizadas nos questionários e nas perguntas de identificação. Para responder ao objetivo deste estudo, foram utilizados testes de hipóteses como o teste *Qui-Quadrado* e a *Análise de Variância* (ANOVA).

## Cenário da Investigação

No que tange ao gerenciamento do conhecimento científico, o Governo Federal Brasileiro e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) viabilizaram a organização de cursos de mestrado e de doutorados pela primeira vez em meados da década de 70, principalmente em universidades públicas e em algumas instituições particulares. Atualmente, os cursos já estão disseminados nas mais diversas áreas geográficas e de conhecimento.

A CAPES surgiu no ano de 1951, inicialmente para “assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do País” (CAPES, 2007). Atualmente, a CAPES se revela um forte mediador da pós-graduação com qualidade, por meio de programas de investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior, divulgação da produção científica e avaliação da pós-graduação *stricto sensu*, sendo essas atividades ligadas à cooperação científica internacional.

Em relação aos cursos *lato sensu*, esses não sofrem uma interferência direta da CAPES. Devido às suas exigências e às suas características, esses cursos são criados e gerenciados dentro das próprias instituições federais de ensino superior (IFES), sendo a sua cobrança por órgãos de regulação externa muito diferentes. Todavia, por se tratar, neste trabalho, somente de IFES, e sendo esses cursos, na sua maioria, gerenciados dentro de Programas de Pós-Graduação existentes nessas IFES (que contêm cursos *stricto sensu*), não se observou a necessidade de dividir tais populações.

A seguir, apresenta-se um breve histórico da pós-graduação das quatro instituições pesquisadas. Essas instituições compõem o âmbito das Universidades Federais do Estado do Rio Grande do Sul que possuem cursos de pós-graduação. No Estado, existe ainda a recém-criada Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), a qual possuía no momento da aplicação da pesquisa apenas cursos de graduação, não sendo incluída, portanto, para a coleta de dados. Na Tabela 2, são apresentados os dados dos Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais do RS estudadas.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é referência da pós-graduação no Estado. Suas atividades, nessa modalidade, tiveram início em 1960, a partir do doutorado em Genética, mestrado em Economia e Sociologia Rural (1963), doutorado em Física (1964) e mestrado em Agronomia (1965). Atualmente, possui programas de pós-graduação consolidados, com diversos cursos de excelência, segundo critérios da Capes (Tabela 1).

Tendo sua pós-graduação iniciada em 1970, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) possuía, em 2008, 48 cursos de pós-graduação entre *lato e stricto sensu*. A maior concentração de cursos por área está no Centro de Ciências Rurais, que conta com oito programas de pós-graduação e uma especialização. A UFSM possui dois programas com padrão internacional (notas 6 e 7), segundo os critérios de pontuação da CAPES (2007), quais sejam: o Programa de Pós-graduação em Química e o Programa de Pós-Graduação em Medicina Veterinária. Sendo a maioria dos cursos recentemente criados (menos de 10 anos), estes possuem classificação na Capes entre de 3 a 5.

Tabela 2 - Dados dos Cursos de Pós-Graduação das IFES Estudadas

Instituições	Total de Cursos Lato Sensu	Total de PPGs (strictosensu)	Mestrados		Doutorado	Com conceito				
			Acad.	Prof.		3	4	5	6	7
Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG	19	14	14	0	7	5	9	0	0	0
Universidade Federal de Pelotas – UFPel	32	25	23	2	12	10	12	2	0	1
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	13	35	34	1	16	15	14	4	1	1
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	45	78	69	64	9	4	21	37	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>152</b>	<b>140</b>	<b>67</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>11</b>	<b>08</b>

Fonte: elaborada pelos autores, a partir de dados extraídos do *site* da Capes.

Em 1972, é criada a pós-graduação na Universidade Federal de Pelotas (UFPel). A maior concentração de cursos por área está no Centro de Ciências Rurais, que conta com oito programas de pós-graduação e uma especialização, assim como na UFSM. A UFPel possui um programa com padrão internacional, seguindo os critérios de pontuação da CAPES (2007), o Programa de Pós-graduação em Química e Epidemiologia.

A pós-graduação na Fundação Universidade de Rio Grande (FURG) surge no final da década de 1970, mais especificamente em 1977, com os cursos de residência vinculados ao curso de Medicina. Em 2008, possuía 33 cursos de pós-graduação distribuídos entre *lato* e *stricto sensu*. Sua maior área de especialização está vinculada ao curso de oceanografia. Isso se deve, também, ao fato da universidade localizar-se na cidade portuária de Rio Grande, propiciando o desenvolvimento dessa área de pesquisa. Os programas de pós-graduação da FURG mantêm uma média de avaliação entre três e quatro pontos, não aparecendo nenhum com falta de avaliação ou com pontuação inferior a três (o que o desabilita a abrir novas vagas, segundo critérios de avaliação da Capes).

### Análise de Validade e Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa

A análise fatorial foi realizada para o perfil de Competência Gerencial de modo a validar o instrumento de pesquisa construído a partir do modelo teórico de Yukl (1998). O primeiro passo foi a análise da matriz de correlação, na qual não foram encontrados altos valores, indicando que os respondentes não interpretaram diferentes questões como iguais. Para verificar a adequação da aplicação da análise fatorial, utilizaram-se os *Testes de esfericidade* de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), por meio dos quais foi possível comprovar a adequação do modelo, sendo que o KMO apresentou o valor de 0,765 e o teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo (0,000). É importante evidenciar, ainda, que, em termos da coerência interna do modelo, medida por meio do *Alfa de Cronbach*, encontrou-se um valor satisfatório de 0,83, garantindo a validação realizada por meio deste teste.

O trabalho utilizou a rotação *varimax*, a fim de maximizar a carga das variáveis nos fatores. Na análise dos componentes principais, o modelo apresentou 64,705% de variância total explicada, representando bem o modelo com seis fatores. Essa análise partiu de 50 variáveis estruturadas a partir do modelo teórico utilizado, sendo retiradas 29 variáveis devido ao seu baixo grau de explicação (comunalidade menor que 0,5). O primeiro fator do perfil de Competência Gerencial identificado foi denominado de *Informar* e inclui cinco variáveis, sendo elas: L14, L15, L16, L17 e L50. Essas variáveis buscam identificar a preocupação dos coordenadores com a transmissão de informação e a explicação das tarefas a serem executadas, a fim de evitar equívocos, e estão alinhadas ao construto "administração do trabalho", proposto por Yukl (1998).

O segundo fator determinado foi *Recompensar*, o qual inclui as variáveis L36, L41 e L42. Esse fator busca identificar a necessidade que o coordenador tem de recompensar as pessoas da equipe pelo bom desempenho apresentado e se isso faz parte de seu dia-a-dia. Já as variáveis L3, L4 e L5 fazem parte do fator *Esclarecer papéis e objetivos* e abordam aspectos tais como cronograma, orçamento e atividades a partir da percepção do coordenador de como esses aspectos devem ser abordados. O quarto fator determinado foi denominado de *Reconhecer*, a partir das variáveis L28, L38 e L39. Tal fator busca entender as formas de avaliação de desempenho e atitudes de incentivo que estimulam a melhora desse desempenho. O quinto fator foi denominado *Planejar* e questiona as formas de planejar e a necessidade de seguir o planejamento para o bom desenvolvimento do trabalho. As variáveis desse fator são L21, L22 e L32. O sexto fator, denominado *Administrar conflitos*, aponta questões como formas de aumentar a união do grupo e de distribuição de tarefas ou não dentro do curso. Esse fator está estruturado pelas variáveis L6, L10 e L45. A Tabela 3 apresenta um resumo dos fatores.

**Tabela 3 - Valores de Confiabilidade e Explicação do Modelo de Competência Gerencial**

Fator	Nomes das variáveis	Explicação do modelo	Alpha de Cronbach
<b>Informar</b>	L14: Nas definições de cronograma para semestre/ano, as atividades/tarefas são definidas de acordo com as prioridades e objetivos do curso; L15: Procuo ter certeza do conhecimento e compreensão de todos em relação aos trabalhos a serem desenvolvidos; L16: São utilizadas diferentes formas para manter as pessoas bem informadas sobre o curso; L17: Manter as informações corretas circulando é uma preocupação constante; L50: Busco observar atentamente o que acontece para antecipar situações conflituosas.	25%	0,81
<b>Recompensar</b>	L36: As melhoras de desempenho devem ser constantemente elogiadas; L41: O constante crescimento do curso gera novas alternativas de recompensa; L42: Busco sempre encontrar formas de recompensar os esforços.	10%	0,75
<b>Esclarecer papéis e objetivos</b>	L3: Cada projeto novo deve contar com orçamentos completos; L4: Procuo dividir as responsabilidades entre os envolvidos nos projetos; L5: Cada projeto tem um cronograma específico e os prazos devem ser cumpridos.	9%	0,75

<b>Reconhecer</b>	L28: Os alunos e professores sempre são encorajados a novos projetos; L38: Não são somente boas notas que indicam bom desempenho; L39: Os trabalhos dos grupos de pesquisa merecem reconhecimento a todo grupo e não apenas a algumas pessoas.	7%	0,67
<b>Planejar</b>	L21: Os projetos são utilizados, também, para verificar a realização das tarefas de acordo com o planejado; L22: Procuro acompanhar pessoalmente tudo o que é desenvolvido no curso; L32: Busco proporcionar cursos/projetos com novos temas ao curso.	6%	0,72
<b>Administrar conflitos</b>	L6: Problemas do curso são resolvidos conforme aparecem; L10: Assumo a responsabilidade de resolver tudo para garantir a realização; L45: Encontros periódicos para confraternização são feitos como forma de homenagear aqueles que vêm se destacando.	5%	0,63

Como podem ser observados na Tabela 3, esses fatores vão ao encontro do modelo estruturado por Yukl (1998), neste caso, excluído os fatores *Solucionar problemas, Monitorar informações, Apoiar e Desenvolver*, presentes no modelo teórico original e no questionário. Todavia, esses construtos não apresentaram valor significativo para o estudo. Os seis fatores encontrados e descritos na Tabela 3 (*Informar, Recompensar, Esclarecer papéis e objetivos, Reconhecer, Planejar, Administrar conflitos*) estão divididos exatamente em três para cada construto do modelo teórico (administrar tarefas e administrar relações); sendo que as maiores médias se encontram nos três fatores ligados a administrar relações, ou seja, os coordenadores de pós-graduação se vêem voltados mais para as relações entre os diferentes grupos ligados aos programas do que propriamente à execução de tarefas.

### Perfil das Competências Gerenciais dos Coordenadores de Pós-Graduação

Na análise do perfil de Competência Gerencial, o *Teste T* realizado com as variáveis gênero e curso não apresentaram valores significativos, demonstrando, desse modo, que entre os coordenadores de pós-graduação de cursos *lato e stricto sensu*, bem como entre os homens e mulheres não existem diferenças significativas no perfil de Competência Gerencial. Já o teste ANOVA, utilizado para verificar as diferenças entre os perfis dos coordenadores, de acordo com a instituição a que pertencem, apresentou valores significativos apenas no fator *Reconhecer*, como pode ser visualizado na Tabela 4.

Entre os fatores foi verificado, novamente, o destaque das médias de determinada instituição em relação à totalidade e/ou maioria das variáveis. O fator *Informar* apresentou as maiores médias na FURG, demonstrando o interesse dos coordenadores pesquisados em manter a circulação da informação da melhor maneira dentro de seus cursos. A FURG, também, apresentou média superior às das outras três instituições em outros três fatores: *Reconhecer, Recompensar e Planejamento*. Sendo estas questões que se relacionam, esse resultado demonstra a busca, por parte dos coordenadores, em procurar incentivar o crescimento das pessoas que trabalham nos cursos dentro dessa instituição.

No fator *Administração dos conflitos*, a UFRGS se destacou com as médias mais altas, identificando uma característica que pode ser observada, inclusive, pelo número

de cursos, apresentados anteriormente, de incentivo à união dos grupos envolvidos. No fator *Estabelecer papéis e objetivos*, a universidade que se destacou foi a UFPel, mostrando que a universidade tende a buscar o crescimento de sua pós-graduação pelo desenvolvimento dos projetos. A UFSM foi a única universidade que não se destacou pelas médias em nenhum dos fatores, o que não a caracteriza como instituição mais fraca, pois como pode ser observado na Tabela 4, de um modo geral, todas apresentam médias altas e próximas da escala de concordância, como foi citado anteriormente.

**Tabela 4 - Teste ANOVA: Perfil de Competência Gerencial X Instituição Pesquisada**

Inteligência	Instituição	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Informar	FURG	25	4,47	0,35	1,844	0,141
	UFPEL	36	4,44	0,49		
	UFRGS	67	4,23	0,71		
	UFSM	33	4,45	0,48		
Recompensar	FURG	25	4,40	0,57	0,863	0,461
	UFPEL	36	4,36	0,73		
	UFRGS	67	4,23	0,71		
	UFSM	33	4,14	0,81		
Esclarecer papéis e objetivos	FURG	25	3,82	0,89	0,534	0,660
	UFPEL	36	4,09	0,88		
	UFRGS	67	4,00	0,87		
	UFSM	33	3,91	0,78		
Reconhecer	FURG	25	4,86	0,25	2,693	0,048
	UFPEL	36	4,50	0,47		
	UFRGS	67	4,52	0,65		
	UFSM	33	4,55	0,55		
Planejar	FURG	25	4,22	0,62	0,613	0,608
	UFPEL	36	4,01	0,92		
	UFRGS	67	4,09	0,68		
	UFSM	33	4,21	0,66		
Administrar conflitos	FURG	25	3,32	0,73	1,821	0,146
	UFPEL	36	3,09	0,71		
	UFRGS	67	3,44	0,80		
	UFSM	33	3,22	0,71		

Quanto às diferenças entre as áreas de conhecimento dos coordenadores dos programas de pós-graduação das instituições, o único fator que apresentou diferença significativa (95%) foi o fator *Informar*. Todos os outros não apresentaram diferenças significativas entre as médias. O fator *Informar* caracteriza a preocupação dos coordenadores com o fluxo de informações, sendo esta uma reação mais característica de cursos incluídos em áreas de atuação como as Humanas e Sociais Aplicadas e menos aparente, por exemplo, na área da Saúde, onde a média foi a menor encontrada. Os resultados específicos podem ser verificados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Teste ANOVA: Perfil de Competência X Área de Ensino**

Inteligência	Área	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Informar	Agrárias	25	4,40	0,55	2,184	0,036
	Biológicas	17	4,57	0,38		
	Saúde	40	4,15	0,69		
	Exatas/Terra	15	4,48	0,47		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	4,33	0,57		
	Engenharias	10	4,22	0,59		
Letras e Artes	20	4,63	0,47			
Recompensar	Agrárias	25	4,33	0,54	1,008	0,432
	Biológicas	17	4,33	0,78		
	Saúde	40	4,05	0,93		
	Exatas/Terra	15	4,20	0,62		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	4,38	0,65		
	Engenharias	10	4,53	0,42		
Letras e Artes	20	4,31	0,67			
Esclarecer papéis e objetivos	Agrárias	25	3,98	0,95	0,264	0,972
	Biológicas	17	4,05	0,53		
	Saúde	40	4,01	0,86		
	Exatas/Terra	15	4,08	0,71		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	3,80	1,03		
	Engenharias	10	4,00	0,80		
Letras e Artes	20	3,98	0,79			
Reconhecer	Agrárias	25	4,56	0,54	1,443	0,195
	Biológicas	17	4,74	0,36		
	Saúde	40	4,47	0,65		
	Exatas/Terra	15	4,28	1,00		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	4,70	0,37		
	Engenharias	10	4,60	0,34		
Letras e Artes	20	4,73	0,27			
Planejar	Agrárias	25	4,08	0,80	1,266	0,278
	Biológicas	17	4,25	0,59		
	Saúde	40	4,11	0,78		
	Exatas/Terra	15	4,00	0,53		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	3,93	0,79		
	Engenharias	10	4,20	0,70		
Letras e Artes	20	4,43	0,63			
Administrar conflitos	Agrárias	25	3,21	0,69	1,577	0,150
	Biológicas	17	2,98	0,80		
	Saúde	40	3,45	0,62		
	Exatas/Terra	15	3,04	0,90		
	Humanas e Sociais					
	Aplicadas	34	3,47	0,95		
	Engenharias	10	3,20	0,65		
Letras e Artes	20	3,33	0,59			

Após essas análises, foi realizado um *Teste T* entre os construtos *Administrar tarefas* e *Administrar relações*, por meio do qual foi observado que tais construtos apresentaram diferenças significativas, sendo que o construto *Administrar tarefas* foi o que apresentou a média mais alta, como pode ser verificado na Tabela 6. Pode-se constatar, portanto, que, de um modo geral, os coordenadores de pós-graduação das IFES do RS possuem um perfil mais voltado para tarefas. Uma possível explicação para tal fator pode estar relacionada ao grande número de programas de pós-graduação nessas instituições voltados para as áreas de agrárias, saúde e exatas, todas com caráter mais objetivo, em detrimento do menor número de PPGs das áreas humanas e sociais aplicadas, com características tipicamente mais subjetivas.

**Tabela 6 - Teste T: Administrar Tarefas X Administrar Relações**

Construto	N	Média	Desvio Padrão	T	Sig
Administrar Tarefas	161	4,15	0,536	98,22	0,000
Administrar Relações	161	4,05	0,465	110,53	0,000

Assim, pode-se verificar que o perfil de Competência Gerencial dos coordenadores de pós-graduação das IFES do RS é semelhante em muitos aspectos. Essas semelhanças podem ser consequências das exigências que os programas cumprem, de acordo com a avaliação da CAPES, para manterem estrutura e ensino condizentes com o que se espera da pós-graduação, também, no âmbito nacional. Salvo as diferenças encontradas entre as instituições, que podem estar relacionadas às características da cultura das regiões onde essas universidades estão instaladas, uma vez que o Rio Grande do Sul conta em todas as suas macro regiões com, no mínimo, uma IFES. Diferenças essas que devem ser consideradas um benefício, pois apóiam o desenvolvimento do que a demanda acadêmica e cultural exige para os perfis regionais, permitindo uma variedade de cursos e crescimento das pesquisas em todas as áreas de conhecimento. Esses resultados buscam responder ao objetivo da pesquisa sobre o perfil das Competências Gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das universidades federais do RS.

## Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo principal verificar o perfil das Competências Gerenciais dos coordenadores de Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul. Além disso, procurou-se identificar que tipo de perfil seria encontrado, dependendo da área de atuação do docente. Pôde ser verificado que, de um modo geral, o perfil de Competência Gerencial obteve altas médias, indicando níveis de concordância em praticamente todas as questões referentes ao modelo. Isso demonstra que o modelo de Yukl (1998) é eficiente para a identificação do perfil das Competências Gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das IFES do RS, além de identificar em certas variáveis uma preocupação com o bom desenvolvimento das atividades e crescimento do curso no qual atua. Com os fatores validados, neste estudo, as diferenças significativas quanto à área de conhecimento desses profissionais, nas diferentes instituições, puderam ser identificadas. Esse resultado responde ao principal objetivo de pesquisa, na medida em que indica que os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial e observam, em sua forma de atuação, características deste perfil.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, verificou-se que, nos testes que buscaram a relação entre a área de conhecimento e o perfil de Competência Gerencial, as áreas com características mais objetivas e científicas estão mais ligadas aos construtos que direcionam para administração do trabalho e/ou execução de tarefas. Enquanto as áreas com características mais subjetivas, como as de humanidades, apresentaram relação mais forte com os construtos sobre administrar relações. Já os testes sobre a relação entre as universidades e o perfil de competências identificaram

características que, dependendo da instituição, tendem mais para relações ou o trabalho; características estas que podem ser influenciadas pela cultura da organização, a qual, também, é influenciada pela cultura da região onde a instituição se localiza.

Quanto ao perfil geral, o que se identificou foi coordenadores com perfis mais direcionados para *Administrar tarefas*, ou seja, preocupados em dar conta das regras e repassar isso ao grupo com o qual atua, importando principalmente o resultado atingido. Conforme citado anteriormente, um aspecto que pode influenciar esta questão são as exigências que os programas cumprem, de acordo com a avaliação da CAPES, para manter uma estrutura e ensino condizentes com o que se espera da pós-graduação, também, no âmbito nacional.

O estudo respondeu aos objetivos propostos de forma satisfatória. Porém, cabe ressaltar que, por se tratar apenas de uma abordagem quantitativa, algumas questões não possuem tanto aprofundamento quanto possuiria uma entrevista em profundidade. Cabem aqui estudos com outras populações, diferentes metodologias e, até mesmo, distintos modelos teóricos, além da inclusão de novas variáveis. Um exemplo possível seria a comparação dos dados encontrados em um estudo sobre a cultura das regiões e instituições, o que poderia complementar as respostas quanto à tendência de uma ou outra instituição administrar o trabalho e/ou administrar relações.

A teoria de Competência Gerencial pode ser utilizada em diferentes organizações, seja em uma instituição pública seja em uma instituição privada de ensino ou de negócios. Verificar como são os perfis das pessoas que se encontram em cargos diretivos pode possibilitar o crescimento de propostas de melhoria desses perfis e cargos e facilitar a seleção das pessoas mais capazes para determinadas funções.

## Referências

AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviours and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, v.14, p. 5-32, 2004.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002a.

\_\_\_\_\_. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações - uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002b.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1892.

DASBOROUGH, M. Cognitive asymetry in employe emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, New York: Elsevier, v. 17, n. 2, p. 163-178, 2006.

FLEURY, M. T; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC Edição Especial*, 2000, p. 183-196.

\_\_\_\_\_; SARSUR, A. O quadro negro como tela: o uso do filme "Nenhum a menos" como recurso de aprendizagem em gestão por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

FONSECA, A.A.S. *A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos nas organizações*. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2004.

- FREITAS, J. A. S. B. A dimensão tácita do conhecimento e o trabalho dos gerentes no varejobancário. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- HAIR JR, J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LE BOTERF, G. *De la compétence*. Essai sur un attacteurétrange. Paris: Les editions d'organizations, quatriémétrage, 1995.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, January 1973.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- PARRY, S.B. The quest for competencies. *Trainingp*. 48-56, jul. 1996.
- PINTO, M. D. de S. *Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências*. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- Relatório da Comissão Internacional de Avaliação sobre o processo de avaliação do Programa de Pós-Graduação da CAPES. CAPES 2007. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteúdo>. Acesso em: dez. 2007.
- Relatório de Estatísticas da Pós-Graduação. Capes, 2007 Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sobre/estatisticas>. Acesso em: 17 out. 2007.
- RUAS, R. Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro? Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerencias. In: FLEURY, M. T. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-264
- SANDBERG, Jörgen. *Human competence at work: an interpretative approach*. Göte Borg: BAS. 1996.
- SILVA, M. A. *A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias*. 2000. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SILVA, M. G. R. da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- ZARIFIAN, P. *Gestão de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

**Artigo recebido em 21/08/2009**

**Última versão recebida em 13/10/2010**

**Artigo aprovado em 05/04/2011**