



GESTORES UNIVERSITÁRIOS: PAPEL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES

Humberto Tonani Tosta
Marcos Baptista Lopez Dalmau
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Edivandro Luiz Tecchio

RESUMO

A universidade é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Em razão das dificuldades de gestão que as universidades apresentam e de seus desafios, elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento, não somente seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente a gerência, pois ela é o alicerce de funcionamento da organização. Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são destinadas, estes profissionais precisam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e as mesmas devem estar alinhadas aos anseios da organização. Este trabalho é em sua abordagem qualitativo. Quanto aos fins é o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo. Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica. Dessa maneira, o objetivo deste artigo é apresentar um referencial teórico para início das discussões sobre o papel desempenhado pelos gestores intermediários na gestão das universidades federais e as competências necessárias para a execução de suas atividades.

Palavras-Chave: Gestores universitários intermediários. Competências. Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

O aspecto central da sociedade no século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia, sendo este também o grande diferencial competitivo das empresas e dos países (ZABOT; SILVA, 2002).

Neste sentido visualiza-se que antiga vida organizacional, baseada no capital e uso intensivo da mão-de-obra, está desaparecendo rapidamente. A nova lógica representa uma mudança fundamental na forma como as organizações atuarão no futuro, sendo que somente as organizações capazes de desenvolver competências que seguem a nova

lógica apresentarão maiores chances de continuar competindo. As pessoas que não acompanharem estas mudanças e não desenvolverem as novas competências exigidas se tornarão tão obsoletas quanto operários desqualificados em uma indústria de alta tecnologia (TREVIZAN, 2004).

Para Bitencourt (2001), como reflexo das mudanças no ambiente organizacional das últimas décadas, pode-se notar que há uma crescente valorização das pessoas, o que pode ser atribuído as mudanças constantes que se deparam as organizações e a necessidade de respostas mais rápidas e que abrangem questões mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas.

Visto isso, percebe-se que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências” (BITENCOURT, p. 18, 2001).

Neste íterim tem-se a figura da universidade que é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Portanto, é uma instituição necessária para os caminhos de desenvolvimento de um país (TREVIZAN, 2004).

Em razão das dificuldades que as universidades apresentam e de seus desafios, elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento, não somente seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente a gerência, pois ela é o “alicerce de funcionamento da organização. São eles os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe” (TREVIZAN, 2004, p.3).

Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são destinadas, estes profissionais precisam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e as mesmas devem estar alinhadas aos anseios da organização.

É fato de que na administração pública federal existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, que, dentre as diretrizes desta política, tem-se a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Visto isto, percebe-se que um dos temas da área de administração que têm mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do conceito de competência e de sua apropriação no espaço organizacional (FISCHER et al, 2008).

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências gerenciais verifica-se que é uma área que, apesar de possuir reconhecida importância, tem sido pouco desenvolvida nas organizações, onde ainda prevalece a visão tradicional de qualificação (BITENCOURT, 2001).

Dessa maneira, o objetivo deste artigo é apresentar um referencial teórico para início das discussões sobre o papel desempenhado pelos gestores intermediários na gestão das universidades federais e as competências necessárias para a execução de suas atividades.

2 METODOLOGIA

Este estudo quanto à sua abordagem caracteriza-se por ser qualitativo. Foi qualitativa, pois não se fez uso de métodos quantitativos para proceder com a análise do material apresentado na fundamentação teórica.

Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo. Exploratório, pois na visão de Triviños (2009) permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. É descritiva, pois, conforme Gil (2002), estas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica.

É pesquisa bibliográfica porque abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, possuindo como principal vantagem, segundo Gil (2002), permitir ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos do que poderia pesquisar diretamente. Por esta razão foi realizada investigação sobre os assuntos: competências, competências gerenciais, o papel do gerente, universidade e desenvolvimento de pessoas nas universidades federais. Possui como principais referências os autores: Bitencourt (2001), Ruas (2005), Trevizan (2004), Fleury (1995), Zarifian (2008), entre outros.

3 COMPETÊNCIAS

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, “motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas” (FISCHER et al, p.31, 2008). Dentro deste contexto de mudanças, surgem temas como competências, que enquanto referencial dentre os princípios e práticas da gestão de pessoas no Brasil, tem despertado um crescente interesse.

Seja sob a perspectiva estratégica (competências organizacionais e competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas, o que se percebe no ambiente organizacional brasileiro é um crescente destaque para a noção competência (RUAS, 2005).

Competência é vista como um conjunto de qualificações que permite um melhor desempenho no trabalho ou em determinada situação por alguns autores, em sua maioria, norte-americanos que desenvolveram suas pesquisas nos anos 70, 80 e 90.

Por McClelland (1973) foi desencadeada a abordagem comportamental que é baseada principalmente no desempenho diferenciado, onde a competência é avaliada em termos de comportamento real e definida com base nas características básicas do indivíduo, conhecimentos e motivações (MCCLELLAND, 1973 *apud* RUTH, 2006).

Por outro lado, a partir dos trabalhos de Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada à qualificação e associá-la às realizações das pessoas e o que elas entregam ao meio onde se inserem. Nessa abordagem tem-se a competência em ação, onde o indivíduo sabe e mobiliza seu repertório em diferentes contextos (FISCHER et al, 2008).

Zarifian (2008) diz que competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um determinado contexto. Ela é verificada na prática profissional de cada pessoa e a partir daí pode ser validada, competindo à organização da qual o indivíduo faz parte a identificação, a validação e o aprimoramento. Portanto, “competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2008, p.68).

Para Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) “o conceito de competência está baseado em três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), e engloba não apenas questões de ordem técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho”. Portanto, está ligado à consecução de determinado propósito e tais dimensões são interdependentes, como ilustrado na figura 1, a seguir.

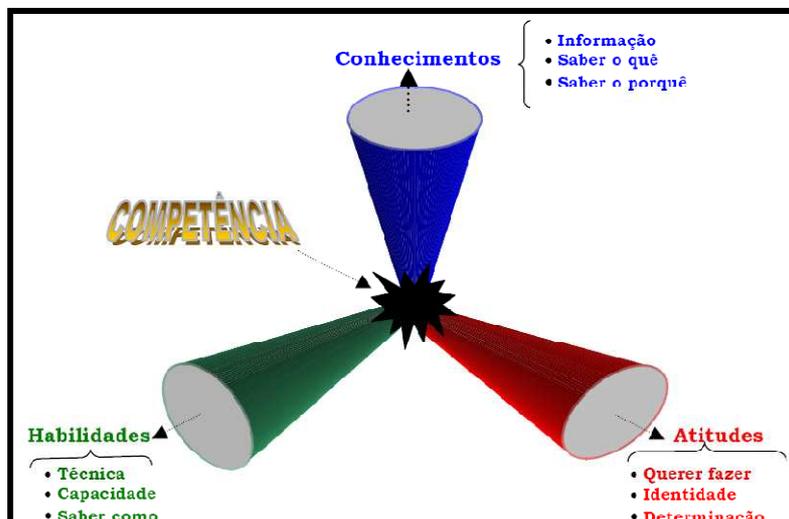


Figura 1: As três dimensões da competência

Fonte: Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Na dimensão das competências individuais, incluem-se as competências gerenciais que Ruas (2005, p.48) define como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

Em função da influência que os gerentes normalmente desempenham sobre as competências ou desempenho de seus subordinados e como consequência, sobre os resultados das organizações, Brandão (2009) afirma que estudos sobre as competências gerenciais têm despertado interesse por parte dos teóricos, organizações e pesquisadores.

Nesse sentido, torna-se necessário refletir as questões relacionadas à formação gerencial, tendo em vista a importância dada às habilidades e atitudes que dificilmente são desenvolvidas via treinamento tradicional (BITENCOURT, 2001).

O quadro a seguir expõe as competências definidas por Maximiano (2004) além de sua definição e alguns exemplos que possibilitam a clareza no entendimento.

Competências	Definição	Exemplos
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de racionar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade de pensar racionalmente; Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.
Interpessoais	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade as pessoas. Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender os princípios da Liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos. • Capacidade de comunicação.
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.
Intrapessoais	Compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização. • Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções. • Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias. • Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia. • Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

Quadro 1: Tarefas gerenciais agrupadas em quatro categorias

Fonte: Maximiano (2004, p. 41-42)

O quadro 1 apresenta a contribuição de Maximiano (2004) no que diz respeito às competências necessárias ao ocupantes de cargos de nível gerencial, onde a habilidade conceitual (categoria intelectual), a capacidade de motivar e de liderar equipe (categoria interpessoal) e conhecimento sobre a atividade (categoria técnica) são complementadas pela categoria intrapessoal, na qual o autor utiliza o conceito de Mintzberg para explicar a categoria.

4 GESTÃO DE UNIVERSIDADES NO BRASIL

A universidade no sentido relativamente preciso de comunidade mais ou menos autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de um determinado número de disciplinas em um nível superior nasceu, na Itália, na França e na Inglaterra no início do século XIII. As precursoras foram as Universidades de Bolonha, Paris e Oxford (CHARLE ; VERGER, 1996).

Zainko (1998) coloca que o surgimento da Universidade brasileira, mesmo que tardio, vem sob influência das demais universidades do mundo e em seu início são caracterizadas como escolas de formação de profissionais em nível superior, mesmo porque, os contornos da Universidade brasileira ancoram-se na criação de escolas profissionalizantes ligadas à técnica ou, mais especificamente, ao saber fazer com ampla base científica.

Sobre o modelo único adotado de universidade brasileira, Pessoa (2000), afirma que este se caracteriza pela indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão que surgiu no contexto desenvolvimentista, e por meio do qual se esperava que a universidade promovesse a superação do atraso científico e tecnológico do País. Porém a

generalização do modelo universitário brasileiro, ainda segundo o autor, não alterou a adesão das próprias universidades ao papel predominante de formação de profissionais.

No que diz respeito às funções de universidade Schlemper Junior (1989) afirma que a mais nobre, do ponto de vista de contribuição para a sociedade, é a preparação e formação de profissionais com pleno domínio de seu campo de atuação e dotados de uma formação integrada e humanista dos aspectos do mundo.

Quanto aos tipos de universidades no Brasil, elas se caracterizam por serem públicas ou privadas. As universidades federais são um tipo de instituição pública e gozam de características peculiares se comparada aos outros tipos. A começar pela Constituição Federal que possui o artigo 207 para apresentar seu modo de funcionamento.

O artigo 207 define que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988)”.

As universidades federais são regidas por diversas leis que regulamentam seu dia-a-dia. Estas leis definem a maneira como proceder desde o financiamento daquelas, sua forma de realizar compras até as políticas de gestão de pessoal. Sobre esta, será tratado, a seguir, especificamente sobre o desenvolvimento de pessoas.

5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL

O elemento humano é a fonte primária das Universidades, é matéria-prima e produz conhecimento, por isso a Gestão de Pessoas é o desafio da gestão universitária. Dessa maneira, as Universidades devem aprimorar sua Gestão de Pessoas, considerando a gestão sistêmica de seus processos, recursos e todos seus elementos (GIRARDI et al, 2010).

Ao se afirmar que as Universidades dependem da competência de seus professores, pesquisadores e técnicos administrativos para cumprirem seu papel social, verifica-se que estes profissionais tem que se manter em constante processo de desenvolvimento a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade das atividades desempenhadas. No entanto, para que isso ocorra, a própria Universidade deve possuir ações de desenvolvimento voltadas à valorização das pessoas (GRILLO, 2001).

Portanto, para cumprir o propósito das Universidades, a Gestão de Pessoas deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação (GIRARDI et al, 2010).

Nas Universidades Federais a administração de pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações federais que tratam do assunto, sendo que a principal delas é a Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Esta Lei define diversos procedimentos de administração de pessoal, que vão desde as formas de ingresso, os benefícios, os deveres, até as sanções administrativas cabíveis. No entanto, diversas são as legislações complementares a esta que tratam de assuntos como avaliação de desempenho, progressão funcional e mais recentemente da gestão por competências na administração pública federal.

Para tanto, dentre as políticas estabelecidas no âmbito federal para a gestão de pessoas, têm-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, que insere a gestão de competências na administração pública federal, autárquica e fundacional (ENAP, 2011).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições das quais eles fazem parte (ENAP, 2011).

A PNPD possuiu dezoito diretrizes para balizar sua implementação e avaliação. São elas:

- I. incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II. assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III. promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV. incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V. estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI. incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII. considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII. oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX. oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X. avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI. elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII. promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- XIII. priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (ENAP, 2011).

Constata-se, portanto, o fomento que esta política tem nas ações de capacitação nos órgãos públicos federais, por meio do entendimento de que o desenvolvimento dos servidores é resultado de um processo contínuo de aprendizado e da necessidade de avaliação permanente dos programas implementados visando à melhoria contínua dos mesmos.

6 O PAPEL DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O gestor intermediário para exercer seu papel deve ser um profundo conhecedor das atividades de sua diretoria, ter a percepção da conjuntura global da instituição e da região, saber escutar e dialogar e contribuir para o desenho das políticas universitárias.

É um papel de extrema responsabilidade, pois tem como atribuições instrumentalizar a instância superior do que ocorre no âmbito de sua diretoria, entender as normas e procedimentos da universidade e ainda fazer com que os mesmos sejam executados.

Segundo trabalho realizado por TOSTA (2011) é possível identificar a complexidade e relevância do trabalho realizado pelos gestores intermediários na gestão da universidade federal brasileira, algumas atribuições/responsabilidades podem ser apresentadas na seqüência:

- a) O papel do gestor é o de manter um ambiente saudável de trabalho para que a Universidade obtenha o melhor rendimento possível em função do quadro que ela tem disponível;
- b) Ele é uma peça fundamental, porque ele faz exatamente a intermediação entre aquilo que institucionalmente se contempla, se vê, como necessidade e como se operacionaliza enquanto equipe para se concretizar esse olhar institucional.
- c) Em termos de responsabilidade, são os cargos de maior responsabilidade dentro da instituição.
- d) Essa instância (gestor intermediário) é a mais estabilizadora da instituição. Primeiro lugar porque ela é significativa e é aquela que em tese vai gerenciar o maior número de pessoas.
- e) O papel dele é fundamental porque ele é visto como uma referência dentro da equipe. As ações dele refletem em toda a equipe.
- f) Ele tem um papel de comunicador, exige uma habilidade de comunicação bastante forte, exige um papel forte de liderança.
- g) É um papel de tradução dos dois lados, pois tanto traduz a estratégia para o operacional, como coleta as demandas do público para levar para cima, para poder instrumentalizar a decisão;
- h) O papel de um gestor universitário intermediário é o de contribuir, de ser um facilitador na criação e desenvolvimento do conhecimento gerado na universidade. Embora não se diga muito isso o gestor tem que ter compromisso com resultados.

Como se verifica no exposto acima, os gestores universitários intermediários exercem relevante papel na gestão das universidades, pois são pessoas em contato com o setor estratégico da instituição, devendo, portanto, compreender a estratégia da instituição e posteriormente, ter a habilidade de envolver sua equipe na execução das tarefas para o alcance dos objetivos.

Neste ínterim, o desenvolvimento do quadro gerencial das universidades é necessário para que estes possam conduzir seus trabalhos com a efetividade que lhes são exigidas. Dessa maneira, estas instituições, devem envidar esforços para promover ações de desenvolvimento que atendam, não somente a legislação vigente, mas também os anseios dos gestores universitários intermediários.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 09 set. 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=163134> Acesso em: 20 abr. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1. p. 8-15, 2001. São Paulo. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf> Acesso em: 02 mar. 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição: República Federativa do Brasil: 1988**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

CHARLE, Christophe, VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da UNESP, 1996.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2011. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 09 maio 2011.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas**: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano; TOSTA, Kelly Cristina B. T.; TOSTA, Humberto Tonani; GIRARDI, Júlia de Freitas; GIRARDI, André de Freitas. Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. **X Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Mar Del Plata, 08-10 dez. 2010.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, [s.n.], 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2006. 304f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2010.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUTH, Damian. **Frameworks of managerial competence**: limits, problems and suggestions. *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n.3, 206-226, 2006. Disponível em :

<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1550594&show=abstract> > Acesso em: 10 de maio de 2011.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno R. **Universidade e Sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério, JUNIOR, Victor Meyer e FINGER, Almeri Paulo (org.). Desafios da administração Universitária. Florianópolis: Editora UFSC, 1989.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 190 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva**: São Paulo: Atlas, 2002.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. **Planejamento, universidade e modernidade**. All Gral, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.