

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2020

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2020

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Karine de Lima

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação prática da administração na economia global [recurso eletrônico] / Organizador Lucca Simeoni Pavan. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-85-7247-927-1
 DOI 10.22533/at.ed.271201701

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Globalização.
I.Pavan, Lucca Simeoni.

CDD 658.812

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Duas características marcantes dos livros de divulgação acadêmica, publicados pela Editora Atena, são a pluralidade de temas e a interdisciplinaridade apresentada em suas coletâneas. Este novo livro intitulado “Aplicação Prática da administração na Economia Global” é o seu mais novo exemplar que não foge às características citadas acima.

Os artigos que o leitor encontrará nesta nova publicação abordam diversos temas da administração e suas aplicações às mais variadas situações. Inicialmente, são apresentados artigos que tratam da administração aplicada às empresas privadas. Entre os objetos de estudos estão empresas do setor de aviação, empresas familiares e do setor de petróleo e gás. Entre os temas destacados estão o investimento em novas unidades, a tecnologia da informação e a cadeia de suprimentos. Este primeiro grupo de artigos possuem temas mais tradicionais e apresentam uma boa referência aos interessados.

Quando falamos em aplicações práticas da administração, os assuntos inovação e empreendedorismo não poderiam ficar de fora. Para enriquecer o conteúdo deste livro, estes temas também foram abordados dentre os artigos, desenvolvendo assuntos contemporâneos como streaming musical, marketing digital, mídias sociais e informalidade.

O assunto “Educação” têm sido bastante discutido recentemente no Brasil. Novas ideias, novos projetos e uma proposta de reestruturação vêm sendo debatida. Neste livro, encontram-se artigos que tratam deste tema por meio de conceitos da administração. Dentre os assuntos deste meio estão as competências gerenciais no contexto educacional, a saúde dos professores e o próprio empreendedorismo no âmbito da universidade pública.

Além dos temas já mencionados, as práticas administrativas também são de extrema importância no setor público. A sociedade clama, cada vez mais, por uma administração pública eficiente, que entregue um serviço de qualidade a um custo adequado. Neste livro, alguns capítulos abordam o tema da gestão pública, incorporando à eles, os conceitos administrativos e as técnicas da administração que auxiliam as instituições públicas a atingirem seu objetivo de eficiência. Podemos encontrar entre os temas específicos da gestão pública abordados aqui, a auditoria e as políticas públicas de saúde.

Espero que os leitores aproveitem a riqueza e a diversidade de temas divulgados neste livro. Certamente terão aqui excelentes referências da aplicação prática da administração, em diversos temas da economia. Temas estes atuais e de extrema importância para a sociedade. As informações apresentadas contribuirão muito para o desenrolar dos debates.

Lucca Simeoni Pavan

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA	
Reginaldo Coimbra Barbosa Zélia Miranda Kilimnik Anderson de Souza Sant'anna	
DOI 10.22533/at.ed.2712017011	
CAPÍTULO 2	14
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	
Ruan Carlos dos Santos Mário Nenevê Lidinei Éder Orso Henrique de Campos Melo	
DOI 10.22533/at.ed.2712017012	
CAPÍTULO 3	30
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS	
Jeferson Bottoni Silvana Saionara Gollo Sidnei Dal Agnol Angelita Freitas da Silva Eduardo Angonesi Predebon Lidiane Zambenedetti	
DOI 10.22533/at.ed.2712017013	
CAPÍTULO 4	47
ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	
Murilo Marques Costa Vanessa Bernardo Lima Renata Sousa Nunes Suelen Marçal Nogueira Vinicius de Oliveira Costa Rosimeire de Moraes Oliveira Khezia Almeida Araújo Guimarães Samara Rodrigues Campos Geisenely Vieira dos Santos Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.2712017014	
CAPÍTULO 5	57
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS	
Anírian Cristiane Unghare Tamires Carvalho Nascimento	
DOI 10.22533/at.ed.2712017015	

CAPÍTULO 6	75
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	
Manoel Gonçalves Filho	
Clóvis Delboni	
Reinaldo Gomes da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2712017016	
CAPÍTULO 7	98
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: PERFIL DOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS DE STREAMING MUSICAL DA GERAÇÃO Y NA UFRPE-UAST	
André Erick da Silva	
Gabriella Rodrigues Sousa da Silva	
Lucas Ferraz Lourenço	
Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha	
DOI 10.22533/at.ed.2712017017	
CAPÍTULO 8	110
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA	
Dyllmar Alves de Sousa	
Karina da Silva	
Clenio Ferreira de Farias	
Maria Edenilda da Silva Galvão	
Gislaine de Souza dos Santos	
Maria de Fátima Mendes	
Sônia do Socorro Santos	
DOI 10.22533/at.ed.2712017018	
CAPÍTULO 9	121
EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ	
Anírian Cristiane Unghare	
Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.2712017019	
CAPÍTULO 10	146
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL	
Francis de Sousa Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.27120170110	
CAPÍTULO 11	159
INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	
Vera Lúcia Cruz	
Luiz Antônio Felix Júnior	
Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro	
Rafael Fernandes de Mesquita	
Wênyka Preston Leite Batista da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.271201701911	

CAPÍTULO 12	172
TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO	
Cledinaldo Aparecido Dias Maria Vivaldina Rodrigues de Moura Cristh Ellen Ferreira Pinheiro	
DOI 10.22533/at.ed.271201701912	
CAPÍTULO 13	187
“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	
Ricardo Ribeiro Rocha Marques Tairine Vieira Ferraz Carlos Eduardo Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.271201701913	
CAPÍTULO 14	200
INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	
Leonardo da Silva Morais Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.271201701914	
CAPÍTULO 15	225
POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS	
Antonio Lima Ornelas Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.271201701915	
CAPÍTULO 16	243
GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	
Kevin Ferreira Corcino Marcleide Maria Macêdo Pederneiras	
DOI 10.22533/at.ed.271201701916	
SOBRE O ORGANIZADOR	256
ÍNDICE REMISSIVO	257

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL

Data de submissão: 15 de outubro de 2019
Data de aceite: 03/12/2019

Francis de Sousa Fernandes

Instituto Federal do Piauí – IFPI

Teresina – Piauí

<http://lattes.cnpq.br/5725656692989368>

RESUMO: As competências gerenciais estão associadas ao desempenho individual no contexto das organizações e aquelas devem ser colocadas em prática para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido a pesquisa buscou investigar o perfil dos estudos que tratam da análise das competências gerenciais no âmbito educacional, levando em consideração as instituições públicas federais de ensino. Através de uma análise descritiva de cunho qualitativo em periódicos brasileiros qualificados de A1 a B2, verificou-se que os estudos que tem como objeto as instituições de ensino são ínfimos e que aqueles buscam tão somente mapear as competências. Porém, há a necessidade de estudos que ampliem essa possibilidade e focalizem as instituições públicas de ensino com o objetivo de desenvolvê-las e criar um ambiente organizacional voltado ao alcance de resultados de maneira efetiva e com perfil de gestão profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Competências gerenciais. Organizações educacionais. Setor público.

MANAGEMENT COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL STUDIES AND THE EDUCATIONAL CONTEXT

ABSTRACT: Management competencies are associated with individual performance in the context of organizations and those must be put into practice to achieve organizational goals. In this sense, the research sought to investigate the profile of studies that deal with the analysis of managerial competencies in the educational field, taking into consideration the federal public educational institutions. Through a descriptive analysis of qualitative nature in qualified Brazilian journals from A1 to B2, it was found that the studies that have as their object the educational institutions are very small and that those seek only to map the competences. However, there is a need for studies that expand this possibility and focus on public educational institutions in order to develop them and create an organizational environment aimed at achieving results effectively and with a professional management profile.

KEYWORDS: Management competencies. Educational organizations. Public sector.

1 | INTRODUÇÃO

Competências são componentes de um trabalho, que se refletem no comportamento e que são observáveis em um local de trabalho. Os elementos mais comumente observados são o conhecimento, as habilidades, atitudes, aptidões, adequação pessoal, comportamento de adequação pessoal e o impacto no desempenho do trabalho (NEAGU et al., 2015). A análise dos postos de trabalho, funções e habilidades e modelagem de competência são algumas das principais técnicas de gestão de pessoas. Elas fornecem as informações necessárias para produzir descrições de trabalho, perfis de função e especificações de pessoa e de aprendizagem, e são de fundamental importância na organização e design do trabalho, recrutamento e seleção, gestão de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento, desenvolvimento de gestão, gestão de carreira, avaliação do trabalho e a concepção de qualidade e estrutura de pagamentos (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

No que se refere especificamente ao serviço público, esse foi grandemente afetado por um contexto em rápida mudança dentro do qual ele é organizado e executado. As mudanças afetaram os ambientes técnicos, internos, externos e gerenciais que abrangem a organização e a prestação de serviços públicos. Esse novo contexto e caráter dos valores de mudança do serviço público, a erosão do capital humano, o empreendedorismo agressivo, a explosão da tecnologia da informação, o desenvolvimento da gestão do desempenho, a emergência de carreiras multissetoriais e a propagação de reformas contratuais, requer competências técnicas, éticas e de liderança aprimoradas (BOWMAN; WEST; BECK, 2010).

Na busca pela promoção de mudanças na gestão pública brasileira, pela modernização nos processos de gestão, entende-se que a gestão por competências é um modelo gerencial adequado aos propósitos da administração pública brasileira, em especial a gestão das instituições federais de educação. Para tanto, torna-se necessário e indispensável que os tomadores de decisão que estão a frente dessas organizações sejam elas públicas ou privadas possuam determinadas competências. Para Ésther (2011) a forma de pensar do setor privado tem invadido o setor público e seu modo de gerir, resultando em mudanças significativas na forma como os gestores atuam. As discussões sobre competências gerenciais no âmbito da gestão empresarial há muito é evidenciada, quando se discute ou se tenta aplicar o contexto de competências nas instituições públicas não se consegue vislumbrar, inicialmente, quais são os objetivos a alcançar, por eles serem complexos e ambíguos, assim os gestores tomam decisões com lógicas de pensamento individuais (ÉSTHER, 2011).

O presente estudo é relevante, no que se refere às questões teóricas, pois buscará uma base fundamental para apresentar e evidenciar as competências gerenciais ajustadas ao contexto das organizações sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, conseqüentemente tem-se um panorama da temática em todos os contextos. No sentido prático, da realidade dos processos organizacionais, entende-

se que possa chegar a um conjunto de competências gerenciais condizentes para a consecução de uma maior efetividade nas ações de direção das organizações dentro de cada setor, conseqüentemente esses critérios podem ser utilizados para o processo de designação dos gestores de cada tipo de instituição, além da possibilidade de contribuir com uma iniciativa (ou uma ferramenta) de implementação da gestão por competências nas diversas organizações.

Diante do exposto, remete-se à questão central desta pesquisa: como se encontram configurados os estudos sobre competências gerenciais nas organizações públicas? Para tanto, buscou-se investigar o perfil dos estudos que tratam da análise das competências gerenciais no âmbito educacional, levando em consideração as instituições públicas federais de ensino.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo do tempo, a temática competência tem sido um tema central na literatura organizacional e o desenvolvimento gerencial está intimamente relacionado ao próprio desempenho organizacional (LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016). Para Melo, Silva e Parreira (2014) a liderança no contexto gerencial, através das competências, foi definida e operacionalizada de várias maneiras por alguns renomados pesquisadores, dentre eles, destacam-se Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. McGrath e David S. Bright, que desenharam a abordagem de valores concorrentes na gestão ao longo dos anos, com base em pesquisas realizadas para compreender a eficácia organizacional. Durante a década de 1990, os papéis de liderança foram amplamente reconhecidos, assim, uma variedade de papéis podem ser encontrados na literatura e essa diversidade reflete diferentes modelos de liderança sob os quais o modelo de valores concorrentes recai (MELO; SILVA; PARREIRA, 2014).

A expressão competência, utilizada no dia a dia está diretamente relacionada a uma pessoa que faz bem o que se espera que ela realize, dita competente. O termo competência refere-se a uma característica subjacente de uma pessoa que resulta em um desempenho eficaz ou superior (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). A figura de liderança na definição e popularização do conceito de competência foi Richard Boyatzis (1982). Ele conduziu uma pesquisa que estabeleceu que não havia nenhum fator isolado, mas uma série de fatores que diferenciaram um desempenho bem sucedido do menos sucedido. Esses fatores incluem as qualidades pessoais, motivações, experiência e características comportamentais.

Segundo Ruas (2005), o entendimento da noção de competência é um processo heterogêneo tanto nas pesquisas quanto na prática organizacional e que deve ser vista a partir de suas dimensões: organizacionais, funcionais e individuais/gerenciais. Onde a competência organizacional está intimamente associada à estratégia competitiva das organizações e seus elementos, em uma dimensão intermediária surgem as competências funcionais, situadas no nível das grandes funções ou macroprocessos

das organizações e, por fim, focalizando o nível individual, têm-se as competências individuais, as quais, são as ações postas em prática nas organizações advindas das propostas e projetos das competências funcionais (RUAS, 2005). Nesse sentido, considerando que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir e entender quais os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Genericamente, os conceitos que são verificados na literatura associam competência individual ao desempenho no trabalho e no contexto em que esse indivíduo exerce suas funções. No entanto, como afirmam Fleury e Fleury (2001) a competência do indivíduo não é uma condição e não pode ser restringida a um ou um conjunto de conhecimento específico. Nesse sentido Le Boterf (2003) esclarece, para que a competência individual se torne possível não basta ter os recursos (conhecimentos, capacidades) é indispensável que haja a colocação em prática de um repertório de recursos, isso será resultado, portanto, da articulação de três domínios: o próprio sujeito em si (biografia e socialização), as situações profissionais (o contexto profissional) e as situações de formação (formação profissional). Portanto, conforme Ruas (2005), as competências gerenciais são atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como características pessoais necessárias para melhorar o desempenho da gerência. Além disso, a literatura também identifica outros componentes das competências gerenciais que também contribuem significativamente para o sucesso na carreira, tais como: liderança, gestão de crises, resolução de problemas, foco no cliente (HORNG et al., 2011).

No contexto atual o gerente (gestor) assume, também, um papel preponderante e de suma importância, pois é ele que interliga a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais e as competências individuais (algo maior que qualificação profissional), dessa forma fica nítida a importância das competências gerenciais como forma de análise do trabalho dos gestores (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Levando em consideração que os resultados alcançados pelos gestores influenciam as competências ou o desempenho dos seus subordinados e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais, as competências gerenciais têm despertado interesse dos teóricos, das organizações e de pesquisadores (BRANDÃO, 2009). Esse interesse tem sido evidenciado, principalmente, pela busca constante das organizações acompanharem as mudanças que estão acontecendo no mundo atual, onde são exigidos novos perfis de profissionais capazes de lidar com essas imprevisibilidades do mundo do trabalho, assim, o resultado do trabalho é muito mais valorizado do que a forma como é colocado em prática, deixando evidente que a temática de competências gerenciais é uma alternativa viável a essa conjuntura em constante transformação (PEREIRA; SILVA, 2011).

As competências individuais devem sustentar e se alinharem às competências essenciais previamente estabelecidas, no intuito de serem uma “integração sinérgica das

habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização” (NISEMBAUM, 2000, p.91). Em um contexto de mudanças em que as organizações estão inseridas é essencial a participação das pessoas na busca por melhorias organizacionais, porém, não basta tão somente se comprometer em buscar resultados e se envolver nas tomadas de decisões e no trabalho em si, requer qualificação e capacitação. E é nesse ínterim que a gestão por competências assume seu valor (BITENCOURT, 2004).

A gestão pública brasileira, nos últimos anos, adotou uma postura característica das organizações privadas, trazendo pra si conceitos, discursos e práticas gerenciais, dentre elas a gestão por competências (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010). Pretende-se que a gestão pública entenda que o desenvolvimento de competências individuais das pessoas é condição necessária para a melhoria da qualidade da prestação de serviços e oferta de produtos (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013). No cenário atual as organizações que lidam com educação estão sendo cobradas no que se refere a uma maior eficiência e qualidade na oferta de ensino, no desenvolvimento de pesquisas que dêem respostas sólidas aos desafios e problemas econômicos, sociais, políticos e culturais que o cidadão do país, dos estados e dos municípios passam diariamente (MARRA; MELO, 2005).

As instituições federais de ensino vêm experimentando e sofrendo mudanças. Marra e Melo (2005) afirmam que as organizações de ensino vinculadas ao governo federal têm sido alvo de críticas e questionamentos (reais objetivos, rigidez de sua estrutura organizacional, ineficiência, pertinência social dos serviços prestados) por parte da sociedade e do próprio governo. Para essas autoras, as práticas gerenciais nessas organizações de ensino estão sendo realizadas sem planejamento, para resolver situações imediatas e de forma improvisada, com peculiaridade que aumentam o conflito e as contradições no exercício da função gerencial (MARRA; MELO, 2005). Diante de tal situação, os gestores têm um papel decisivo, pois os mesmos são cruciais no intuito de desenvolver potenciais dos servidores e são responsáveis, também, pelo melhoramento de processos, objetivando, com isso, alcançar um desempenho satisfatório, exigido pela sociedade (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme o objetivo proposto, a presente pesquisa possui natureza essencialmente descritiva, pois visa investigar as características da configuração dos estudos organizacionais que tratam da temática competências gerenciais, especificando o contexto educacional. Dessa forma, o intuito é especificar as propriedades e as características dos objetos da análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), podendo assim, classificá-la como descritiva, já que tem esse intuito de descrever o comportamento do objeto de estudo em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Através de uma abordagem qualitativa, procurou-se apreender o significado e

não a frequência da temática competências gerenciais em estudos organizacionais brasileiros (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Ainda há uma lacuna nos estudos sobre o gestor e suas competências nos educacionais brasileiras, razão pela qual a perspectiva adotada neste trabalho visa preencher. Realizou-se pesquisa em periódicos brasileiros qualificados pela CAPES como “A2”, “B1” e “B2” até 2016, usando critérios de busca pelo termo “competência” e “competências gerenciais” no resumo, título ou palavra-chave dos estudos, foram encontrados 353 (trezentos e cinquenta e três) artigos, dos quais 39 (Trinta e nove), especificamente tratavam sobre competência gerenciais. Fazendo uma análise mais aprofundada e levando em consideração o objeto de estudo, dos 39 estudos encontrados que tratam sobre competências gerenciais especialmente, somente 08 (oito) têm como foco de estudo o contexto educacional, nitidamente universidades federais.

Periódicos pesquisados: BAR - Brazilian Administration Review; Cadernos EBAPE.BR-FGV; Organizações & Sociedade; RAC - Revista de Administração Contemporânea; RAE Eletrônica; RAUSP-e; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; Revista de Administração Pública; BBR - Brazilian Business Review; Gestão & Produção; RAM - Revista de Administração Mackenzie; REAd - Revista Eletrônica de Administração; Administração Pública e Gestão Social; BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Faces: Revista de Administração Gestão e Regionalidade; RAI : Revista de Administração e Inovação; Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR; Revista de Administração da UFSM; Revista de Administração da Unimep; Revista de Ciências da Administração; Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL; Teoria e Prática em Administração; Revista Pensamento contemporâneo em Administração; Gestão e Planejamento; Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão; RAEP – Administração: ensino e pesquisa; Análise – Revista de Administração da PUC-RS; Revista de Gestão e Secretariado; Organizações em contexto.

Estudos encontrados especificamente sobre competências gerenciais: Ésther, (2011); Pereira; Silva, (2011); Fleck; Pereira, (2011); Godoy; D’amelio, (2012); Sousa; Valadão Júnior, (2013); Bitencourt, (2004); Moura; Bitencourt, (2006); Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, (2012); Félix, (2005); Oliveira; Sant’anna; Vaz, (2010); Moraes; Borges-Andrade; Queiroga, (2011); Lopes et al., (2010); Bitencourt, (2002); Glória Junior; Zouain; Almeida, (2014); Kenski; Brunstein, (2010); Morassutti; Grisci, (2002); Bündchen; Rossetto; Silva, (2011); Pelissari; Gonzalez; Vanalle, (2011); Ferigotti; Fernandes, (2014); Baisch, et al., (2012); Brito; Leone, (2012); Pimenta; Brasil, (2006); Carvalho; Stefano; Munck, (2015); Santos; Viagi, (2005); Oliveira; Lima, (2013); Pereira, et al. (2015).

Dessa forma, portanto, conforme Bardin (1977) o procedimento básico de análise foi realizado em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação, com o intuito de gerar inferências a partir dos estudos escolhidos com

base em uma amostragem não probabilística.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando-se os periódicos qualificados no contexto dos estudos organizacionais, os estudos demonstraram uma condição própria e foi necessário agrupá-los de acordo com algumas características. Assim, as pesquisas que trataram de competências gerenciais em um contexto mais amplo e genérico ficaram condicionadas a análises qualitativas e de conteúdo, assim como os estudos que buscaram analisar as competências gerenciais no setor público e, para se conseguir atingir o objetivo geral da pesquisa, reuniu-se os estudos no âmbito educacional.

Em um contexto geral mais amplo, onde os objetos de pesquisa são diversos, os estudiosos trabalharam as competências gerenciais em sentidos e objetivos mais específicos. Araújo, Kilimnik e Santos Neto (2017) buscaram entender quais seriam as competências de gestores de uma organização da área de tecnologia da informação deveriam ter, a partir da visão dos seus superiores. Carvalho, Stefano e Munck (2015) se propuseram a encontrar competências de gestores de nível intermediário em uma indústria e como essas competências poderiam ser úteis no desenvolvimento de práticas sustentáveis. Ferigotti e Fernandes (2014) estudaram gerentes e líderes de projetos, no intuito de examinar as relações entre competências individuais destes, as rotinas/processos organizacionais e inovação tecnológica. Sousa e Valadão Junior (2013) identificaram e analisaram que as competências gerenciais contempladas em ementas de disciplinas dos cursos superiores de Administração que contribuem para o desenvolvimento de competências relevantes ao gestor que pretende seguir carreira no exterior. Godoy e D'Amelio (2012) é importante, pois, ao identificarem, descreverem e analisarem, comparativamente, as competências gerenciais desenvolvidas e utilizadas por gestores de origens profissionais distintas. Baisch et al. (2012), identificaram um conjunto de competências necessárias ao gestor de marketing para a otimização da gestão estratégica da organização e para um eficiente desempenho de suas funções. Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), verificaram em um estudo sobre agências bancárias, que as competências relativas à gestão estratégica e à gestão financeira dos gerentes revelaram-se preditoras de diferentes dimensões do desempenho das agências. Bündchen, Rossetto e Silva (2011) evidenciaram que as competências gerenciais identificadas e requeridas, na percepção dos gerentes de agências bancárias e consideradas como mais importantes no desenvolvimento de suas atividades foram as competências sociais. Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011), analisando o contexto de pequenas empresas, concluíram, a partir de seus estudos que as competências gerenciais, consideradas essenciais na visão dos gestores desse tipo de organização, são eminentemente competências técnicas e conceituais. Kenski e Brunstein (2010) concluíram que o e-learning pode estar a serviço do desenvolvimento de competências gerenciais, ao promover situações de aprendizagem que instiguem

e mobilizem a ação. Lopes et al. (2010) ao relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa. Pimenta e Brasil (2006) investigaram as competências gerenciais no contexto da realidade de organizações do terceiro setor. Para Moura e Bitencourt (2006) focar a busca de um entendimento sobre competências gerenciais tão somente em mensurar atributos (um grupo de competências), privilegia um modelo genérico, aplicável a qualquer organização, independente de suas diferenças culturais. Félix (2005), constatou que o tempo de treinamento influi na aquisição de conhecimento, que os gestores conhecem as características do modelo de gestão (teoria proclamada), mas não as aplicam na mesma proporção (teoria aplicada) e se confirmou a relação entre o uso de mecanismos de defesa organizacionais e a ausência de prática das competências gerenciais requeridas. Bitencourt (2004), afirmou que a interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), a visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho), são elementos da aprendizagem organizacional que contribuem para a gestão de competências gerenciais. Alguns autores nacionais trabalham essas questões e afirmam que a aprendizagem organizacional pode ser uma estratégia importante no intuito de desenvolver competências gerenciais, necessitando para tanto um equilíbrio entre as práticas formais e informais nas organizações e que o comprometimento das pessoas seja mais efetivo, buscando-se refletir sobre a questão do autodesenvolvimento (BITENCOURT, 2002).

No entanto, quando as análises se voltam para o setor público, têm-se um conjunto de estudos que delimitam competências gerenciais em um contexto mais específico e demonstram que a gestão pública brasileira, nos últimos anos, adotou uma postura característica das organizações privadas, trazendo pra si conceitos, discursos e práticas gerenciais, dentre elas a gestão por competências (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Tem-se como exemplo o estudo de Glória Junior, Zouain e Almeida (2014) ao descreverem as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal da Polícia Federal brasileira quando esse exerce a função de gestor, concluíram que a capacidade de trabalhar sob pressão, o dinamismo, a iniciativa, a liderança, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão, a integridade e a cultura de qualidade são competências técnicas e habilidades evidenciadas como de suma importância para que a própria Polícia Federal, como organização, procure estimulá-las e desenvolvê-las pensando nos sujeitos que estão exercendo esse cargo de gerência, assim como os que pensam em assumir futuramente essa função de chefia.

Nesse mesmo sentido, Borges-Andrade e Queiroga (2011) identificaram competências relevantes para a função de prefeito e secretários municipais. Para esses autores existem dois grupos de fatores indispensáveis na formação de indivíduos que tenham assumido as referidas funções ou que pretendam assumi-las:

o primeiro refere-se a realizar a gestão tecno-política, através de conhecimentos da administração pública e da habilidade de captar recursos, e da racionalidade política; já o segundo fator agrupa todos os itens relativos a atitudes, o qual foi denominado de “ter uma atitude democrática e republicana”, onde aparecem aspectos relativos aos valores democráticos e aos princípios republicanos, e também, itens relativos ao aprendizado contínuo e ser proativo em relação aos problemas do município. Dessa forma os autores identificaram essas competências relevantes ao exercício dessas funções no âmbito da gestão pública municipal, propuseram e validaram uma escala que pode medir essas competências (MORAES; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Pereira e Silva (2011) ressaltam que o alcance de melhores resultados na gestão pública podem ser conseguidos através de uma busca pelo profissionalismo e pela possibilidade de se realizar interligação entre competências individuais dos servidores e as estratégias de cada organização pública, no entanto, há de se avançar no quesito competências gerenciais necessárias aos cargos ocupados pelos servidores públicos. Desenvolver melhores práticas de trabalho, melhorar a resolução de problemas e aumentar o desempenho, seriam caminhos que os gestores poderiam conseguir desenvolvendo competências dos servidores, ganhando, com isso, uma oferta de serviço de qualidade e efetividade no uso dos recursos públicos destinados as instituições públicas de ensino, como consequência teria um aumento de suas funções sociais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Morassutti e Grisci (2002), que descobriram que orientação ao cliente, orientação a resultados, negociação e gestão de pessoas são as competências requeridas no âmbito da Caixa econômica Federal e que, também, foram competências que os gestores de Recursos humanos (RH) perceberam como suas, evidenciando-se, dessa forma que todas possuem o mesmo grau de importância e permeiam as ações do cotidiano dos sujeitos.

É importante destacar que os estudos que tem como foco as instituições públicas de ensino são ínfimos em comparação aos demais, em vista disso procurou-se descrever esses estudos e como essas questões podem ser discutidas com vistas ao desenvolvimento gerencial desse tipo de organização. Como afirmam Brito, Paiva e Leone (2012) ao investigarem o perfil de competências gerenciais das pessoas que estão a frente das organizações de ensino superior tecnológicas encontraram evidências e concluíram que o desenvolvimento profissional daqueles sujeitos é uma busca pessoal deles e as próprias organizações pouco contribuem, sendo que esses gestores desenvolvem suas competências no dia a dia do labor administrativo.

Éster (2011) admite, a partir das conclusões do seu estudo, que os reitores de universidades federais necessitam, especialmente e suficientemente, de capacidade política, dentre as competências prescritas para o gestor público em geral. Embora que os resultados deixem claro que o desconhecimento das questões administrativas seja um entrave e que não há nenhuma preocupação com a formação e o desenvolvimento

das pessoas que ocupem esse cargo e desempenhem sua função efetivamente. Corroborando com essas informações, Pereira et al. (2015) analisaram as funções de confiança exercida por professores em universidade pública federal brasileira e chegaram a conclusão que esses docentes não possuem capacidade para exercer cargos de gestão pois são formados em outras áreas e não em administração, portanto é necessário que esses professores que estão em cargo de gestão desenvolvam competências específicas para tais atividades e assim consigam êxito.

Já Oliveira e Lima (2013) ao buscarem, qualitativamente, mapear as competências gerenciais atuais e indispensáveis aos gestores de um núcleo de uma universidade pública federal brasileira, concluíram que, nesse contexto, não existiu uma lacuna entre as competências desejadas e as que os gestores detinham, porém há a necessidade de um melhor desenvolvimento no que se refere ao relacionamento interpessoal e comunicação.

Pereira e Silva (2011) em seu estudo no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior identificaram 17 (dezesete) competências gerenciais necessárias aos gestores desse tipo de organização pública, dentro de quatro dimensões: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Fleck e Pereira (2011) tendo como objeto de estudo professores coordenadores de programas de pós-graduação de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul, constaram que o perfil de competências gerenciais desses professores, genericamente indica uma grande preocupação com o bom desenvolvimento das atividades e com o crescimento do curso no qual atua, além de se mostrarem mais voltados e direcionados para administrar tarefas. Verificou-se ainda que os professores gestores de áreas com características mais objetivas e científicas tendem a se preocupar mais com a administração do trabalho e/ou execução das tarefas, já os gestores de programas com características mais subjetivas, apresentam relação mais intensa com a necessidade de administrar relações (FLECK; PEREIRA, 2011).

Especificamente nesse contexto educacional os estudos que tratam das competências gerenciais têm a seguinte caracterização: são ínfimos em comparação aos demais, as organizações públicas de ensino brasileiras não têm a preocupação com o desenvolvimento de seus gestores, que são em sua maioria professores, o processo de mapeamento de competências gerenciais pode até ser realizado, mas não se faz nada de concreto para mudar o gap (lacuna) de competências existentes. Assim, o contexto geral, nitidamente o setor privado, está desenvolvendo, já o contexto do setor público e, especificamente, o nicho de organizações públicas de ensino não estão buscando atribuir valor ao tema das competências gerenciais, seja pela evidência de poucas pesquisas, seja pelas práticas administrativas adotadas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se discutir a essência das competências gerenciais e relacionar as percepções no desempenho do trabalho, a partir da visão de alguns autores, afirmam que essas consistem em conjuntos identificáveis de ações que os indivíduos realizam e que levam a certos resultados. Porém, competência gerencial não é um fenômeno universal que possa ser definido e medido de forma clara e objetiva. Em vez disso, essas competências gerenciais são particularistas, situadas, contextuais e socialmente construídas.

Portanto, exemplificado por esses estudos, o setor público deve ser visto com suas características distintivas já que a gestão por competências no setor público tem como consequência um aumento das responsabilidades dos gestores, assim, esses sujeitos devem saber lidar com as incertezas, correr riscos, aprender coletivamente, questionar a si mesmos e aprender com as experiências (AMARAL, 2006). Alguns estudos empíricos encontrados em pesquisas realizadas relatam essa realidade e evidenciam como as competências gerenciais estão sendo postas na realidade educacional pública brasileira.

Levando em consideração todo esse contexto de pesquisa empíricas realizadas e estudos teóricos, é importante entender que esse perfil exaltado do gestor do século XXI que contém um determinado conjunto de atributos, não é tarefa de um, mas de um ou mais coletivos de gestores, portanto, é a gestão, como um todo, e não um gestor, individualmente, que deve se mobilizar para alcançar um desenvolvimento e alcançar melhores resultados (RUAS, 2000). Nitidamente, conclui-se a partir das observações dos estudos que para cada organização existe uma lista de atributos para a definição de competência gerencial, e que esses precisam está intimamente ligados com o objetivo da organização, assim, no contexto das organizações públicas que lidam com o processo de ensino-aprendizagem, as competências gerenciais deveriam ser melhor desenvolvidas.

Os gestores têm um papel decisivo, pois os mesmos são cruciais no intuito de desenvolver potenciais dos servidores e são responsáveis, também, pelo melhoramento de processos, objetivando, com isso, alcançar um desempenho satisfatório, exigido pela sociedade, nesse sentido, é importante que os estudos organizacionais que tratem de competências gerenciais no âmbito educacional sejam desenvolvidos e busquem resultados práticos para aplicar nas instituições de ensino e busquem uma abordagem estruturada de um conjunto de competências e que iria ajudar as organizações a desenvolverem sistemas mais claros e focados para a concepção e implementação da formação e para a gestão de pessoas em ambientes onde funções desempenhadas são conduzidas inadequadamente, conforme foi constatado nos estudos pesquisados.

Os estudos descritos pautam genericamente o mapeamento de competências, passo necessário para o desenvolvimento de competências, porém, há a necessidade de estudos que ampliem essa possibilidade e focalizem as instituições públicas de

ensino com o objetivo de desenvolvê-las e criar um ambiente organizacional voltado ao alcance de resultados de maneira efetiva e com perfil de gestão profissional.

A pesquisa respondeu satisfatoriamente ao alcance dos objetivos propostos. Porém, pode-se inferir que, por se tratar de um estudo eminentemente descritivo carece de aprofundamento qualitativo em busca de entendimentos mais específicos sobre as competências gerenciais em periódicos internacionais. É recomendável o complemento dos achados aqui encontrados com outras pesquisas que visem incluir outras populações, outros sujeitos, outros tipos de organizações, metodologias que empreguem uma abordagem diferente.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michae; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. London: KoganPage, 2014.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58–69, Jan/Mar, 2004.

BOWMAN, James S.; WEST, Jonathan P.; BECK, Marcia A. **Achieving competencies in public service: the professional edge**. 2. ed. New York: Sharpe, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523–539, Out./Nov./Dez., 2012.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n. 2, p. 396–423, Mai./Ago., 2011.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição especial, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.648-667.

FLECK, Carolina Freddo; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Professores e Gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações e Sociedade - O&S**, v. 18, n. 57, p. 285–301, 2011.

HORNG, J. S. et al. Competency Analysis of Top Managers in the Taiwanese Hotel Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, p.1044-1054, 2011.

LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; ARAGÃO, Silvano; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 7, n. 2, p. 42–53, Mai./Ago., 2016.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005.

MELO, Rosa Cândida; SILVA, Maria Júlia; PARREIRA, Pedro. Effective Leadership: Competing Values Framework. **Procedia Technology**, v. 16, p. 921–928, 2014.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

NEAGU, Associate Olimpia et al. A comparative analysis of managerial competencies based on evidence from Satu Mare County , Romania. **Economics Series**, v. 24, n. 4, p. 38–52, 2015.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, Nov/Dez, 2010.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 627–647, Jul., 2011.

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

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Administração Pública Brasileira 147, 200, 202, 209, 220, 224

Adoecimento 172, 180, 182, 184, 186

Ajustamento funcional 172, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186

Análise bibliométrica 75, 76, 81, 82, 88, 92, 93

Auditoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 200, 202, 205, 206, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 221, 222

Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) 200, 201, 202, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 257

C

Cadeia de suprimentos 51, 56, 73, 75, 76, 77, 94, 95, 96

Cana-de-açúcar 75, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 96

Clientes 28, 32, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 55, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 93, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 135, 136

Competências gerenciais 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

Competitividade 57, 58, 62, 67, 69, 175, 245

Conflitos de Agência 14, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26

Conselho de Administração 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27

Controle 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 47, 49, 50, 53, 56, 66, 69, 73, 76, 123, 135, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 236, 254

D

Discentes 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168

E

Empreendedorismo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 134, 136, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Empresa Familiar 15, 23, 24, 26, 27, 28

Entrada de pedidos 48, 49, 51, 52

Escola 75, 94, 144, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 224, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

Escola Manguinhos 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241

F

Formalização 24, 121, 122, 128, 129, 139, 140, 142, 143

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 225, 226, 227, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242

G

Gerenciamento 55, 56, 60, 65, 73, 78, 87, 94, 102, 137, 138, 141, 187, 192, 197, 254

Gestão de Pessoas 147, 154, 156, 243, 244, 246, 254, 255

Gestão Pública 147, 150, 153, 154, 204, 206, 215, 221, 224, 242, 243, 244, 245, 246, 254, 255

Governança 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 205, 224, 243, 244, 254

Governança Corporativa 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29

I

Indústria fonográfica 98, 99, 100, 108

Informalidade 121, 122, 128, 129, 138, 140, 141, 142, 143

Inovações disruptivas 98, 100, 103, 105

Intenções empreendedoras 159, 160, 161, 166, 168

Inveja 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199

Investimento 16, 18, 19, 21, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 51, 61, 114, 124, 130, 246, 253

K

Kaizen 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

L

Logística 21, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 82, 84, 94, 97

M

Marketing Digital 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120

MEGP 243, 244, 245

Mídia Social 110, 114, 116, 118

Modelo dos Múltiplos Fluxos 225, 226, 227, 240, 241

Motivação 7, 12, 62, 70, 107, 121, 127, 130, 136, 162, 196, 199, 248, 251, 253

O

Opções 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43, 45, 131, 168, 169, 248

Organizações educacionais 146

P

Perfil de consumidor 98, 102

Políticas Públicas 125, 163, 182, 185, 186, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 233, 234, 237, 238, 240, 241, 242

Práticas 21, 22, 26, 27, 58, 61, 71, 87, 96, 112, 113, 124, 144, 150, 152, 153, 154, 155, 187, 189, 192, 194, 195, 196, 197, 208, 231, 232, 237, 242, 243, 247, 253, 254

Processamento de pedidos 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55

Projeto 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 56, 66, 67, 68, 73, 131, 135, 167, 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 254

Projeto Teias 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

R

Revisão sistemática 75, 76, 81, 87, 97

Risco 4, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 40, 44, 45, 54, 58, 124, 172, 184

S

Serviços de streaming musical 98

Setor público 27, 146, 147, 152, 153, 155, 156, 165, 205, 222, 245

T

Tecnologia de informação 21, 48, 49, 54, 55, 56, 147, 152

Trabalho docente 172, 184

Transparência 16, 24, 200, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 213, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224

U

Usina sucroenergética 75, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 93

V

Viabilidade 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 143

 **Atena**
Editora

2 0 2 0