



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**

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:** Natália Sandrini

**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. Eloí 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<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof<sup>a</sup> 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)**

C569 As ciências sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-86002-37-9

DOI 10.22533/at.ed.379200903

1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.

CDD 301

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A Atena Editora apresenta o e-book as “*Ciências Sociais Aplicadas e a Competência do Desenvolvimento Humano*” através de 2 volumes em que estão dispostos 51 artigos.

No primeiro volume estão disponíveis 29 artigos divididos em duas seções. A primeira seção ***Estado e Políticas Públicas*** apresenta artigos com temas relacionados às funções e formas de atuação do Estado diante das previsões legais e demandas voltadas para o atendimento a situações de vulnerabilidade e risco sociais expressas através dos conflitos e desigualdades que permeiam a sociedade contemporânea, o que vem sendo materializado através das diversas políticas públicas implementadas.

São contemplados também no primeiro volume através da seção ***Desenvolvimento Local Sustentável*** a relação com a política agroambiental, agricultura familiar, questões de gênero e aspectos culturais.

O segundo volume do e-book contempla 22 artigos organizados através de três seções, sendo: ***Política Econômica e Gestão Financeira***, em que são apresentados estudos principalmente relacionados a questão contábil e gestão financeira em âmbito familiar, no entanto, não deixa de apontar a relação com a política econômica, o que é tratado de forma mais ampliada através do primeiro artigo da seção voltado para o estudo do pagamento da dívida externa brasileira entre o deficit e o superavit.

Os artigos que se relacionam com a ***Cultura Organizacional*** contemplam estudos voltados para a compreensão e análise das características do mercado brasileiro, desafios e potencialidades expressas através da presença da inovação tecnológica, desenvolvimento de competências gerenciais, processos de comunicação e capital intelectual.

O e-book é encerrado com a seção ***Ensino e Pesquisa***, em que são apresentados oito artigos que abordam metodologias de pesquisa e de ensino e o uso de métodos e referenciais teóricos que contribuem para os processos de formação e desenvolvimento da ciência no Brasil.

Boa leitura a todos!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

### POLÍTICA ECONÔMICA E GESTÃO FINANCEIRA

#### **CAPÍTULO 1 ..... 1**

A CONTA DE TRANSAÇÕES CORRENTES DO BALANÇO DE PAGAMENTOS DO BRASIL (1995-2014): ENTRE *DEFICIT E SUPERAVIT*

André de Souza do Nascimento

João Paulo Lacerda Gonçalves de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009031**

#### **CAPÍTULO 2 ..... 15**

A CONTABILIDADE ENQUANTO UMA INSTITUIÇÃO MODERNA: REFLEXÕES E APONTAMENTOS SOBRE SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Rosaly Machado

Fabio Vizeu Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009032**

#### **CAPÍTULO 3 ..... 39**

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: RELAÇÕES COM VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Ani Caroline Grigion Potrich

Kelmara Mendes Vieira

Samia Mercado Alvarenga

**DOI 10.22533/at.ed.3792009033**

#### **CAPÍTULO 4 ..... 59**

DESCONTROLE FINANCEIRO FAMILIAR NA SEDE DO MUNICÍPIO DE ALTO ALEGRE-RR

Antonia Honorata da Silva

Maria Graciete Sousa Farias

Maria Conceição Vieira Sampaio

Marilene Kreutz de Oliveira

Hevelyn Thais Luiz Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009034**

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### **CAPÍTULO 5 ..... 68**

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDOS COMPARATIVOS EMPRESARIAIS

Eliane Regina Rodrigues Message

**DOI 10.22533/at.ed.3792009035**

#### **CAPÍTULO 6 ..... 87**

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DO SÉCULO 21

Francisco Ariclene Oliveira

Guilherme Irffi

Luciano Lima Correia

Liu Man Ying

Ana Cristina Lindsay

Márcia Maria Tavares Machado  
DOI 10.22533/at.ed.3792009036

**CAPÍTULO 7 ..... 100**

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM VIVENCIAL NO ESCOPO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM IFES

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles  
Beatriz Quiroz Villardi

DOI 10.22533/at.ed.3792009037

**CAPÍTULO 8 ..... 124**

DETERMINANTES DO P/B DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3

Amauri de Oliveira Barros  
Ricardo Goulart Serra

DOI 10.22533/at.ed.3792009038

**CAPÍTULO 9 ..... 142**

O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO ÂMBITO SOCIAL DO COLABORADOR

Ingridy Jully Jesus  
Michel Faleiro Araújo  
Heloísa Landim Gomes  
Cristiane Francisco Brasil  
Pedro Henrique Gonçalves Mendes  
André Luiz Marques Gomes

DOI 10.22533/at.ed.3792009039

**CAPÍTULO 10 ..... 155**

EFEITO MANADA OU EFEITO HETEROGENEIDADE? EVIDÊNCIAS PARA O MERCADO BRASILEIRO

Vinicius Mothé Maia  
Antonio Carlos Figueiredo Pinto  
Marcelo Cabús Klotzle  
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI 10.22533/at.ed.37920090310

**CAPÍTULO 11 ..... 177**

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE ANÁLISE

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos  
Carla Regina Pasa Gómez  
Sílvio Luiz de Paula

DOI 10.22533/at.ed.37920090311

**CAPÍTULO 12 ..... 193**

A GESTÃO INTERNACIONAL DA TERCEIRA LINGUAGEM, SUAS APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Renato Rodrigues Martins

DOI 10.22533/at.ed.37920090312

**CAPÍTULO 13 ..... 204**

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Adelcio Machado dos Santos  
Alexandre Carvalho Acosta

**CAPÍTULO 14 ..... 218**

ÍNDICE DE QUALIDADE DE AUDITORIA: TEMPO DE RELACIONAMENTO AUDITOR-CLIENTE, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA FIRMA DE AUDITORIA

[Naiara Leite dos Santos Sant'Ana](#)

[Antônio Artur de Souza](#)

[Paulo Celso Pires Sant' Ana](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090314

**ENSINO E PESQUISA**

**CAPÍTULO 15 ..... 239**

A PRESENÇA DA TEORIA DE PIERRE BOURDIEU NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE 2006 A 2016

[Ronier Renato Funez](#)

[Clovis Schmitt Souza](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090315

**CAPÍTULO 16 ..... 250**

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE ATITUDES EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO COM PROFESSORES PESQUISADORES

[Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes](#)

[Julio Eduardo da Silva Menezes](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090316

**CAPÍTULO 17 ..... 271**

O PERFIL DOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA DO SENAI CHAPECÓ A PARTIR DO MAPA DE EMPATIA

[Karine Spadotto](#)

[Jéssica Bedin](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090317

**CAPÍTULO 18 ..... 290**

E-QUIPU: UMA PROPOSTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE

[Eduardo Ismodes-Cascón](#)

[Jesús Carpio-Ojeda](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090318

**CAPÍTULO 19 ..... 304**

FATORES DE DECISÃO DE CARREIRA DURANTE A GRADUAÇÃO

[Edna Torres de Araújo](#)

[Marcia Athayde Moreira](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090319

**CAPÍTULO 20 ..... 323**

DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

[Eric David Cohen](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090320

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>346</b>
PERSPECTIVA NEURO-IS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA ADOÇÃO DE NEUROCIÊNCIAS EM ESTUDOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2016	
Mauri Leodir Löbler	
Rafaela Dutra Tagliapietra	
Eliete dos Reis Lehnhart	
Carolina Schneider Bender	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090321</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>359</b>
RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES: UM OLHAR PARA OS CURSOS DE PEDAGOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	
Jakellinny Gonçalves de Souza Rizzo	
Eugenia Portela de Siqueira Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090322</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>370</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>371</b>

## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM VIVENCIAL NO ESCOPO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM IFES

*Data de aceite: 20/02/2020*

*Data da Submissão: 03/12/2019*

### **Michelle de Andrade Souza Diniz Salles**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/  
Casa de Oswaldo Cruz  
Rio de Janeiro-RJ  
<http://lattes.cnpq.br/8574823892870041>

### **Beatriz Quiroz Villardi**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro-RJ  
<http://lattes.cnpq.br/3613664703389917>

**RESUMO:** Quando inseridos na prática e no contexto social os gestores, mesmo sem capacitação gerencial específica, os gestores aprendem e desenvolvem competências. Diante deste cenário indaga-se, como a vivência dos gestores no ambiente institucional da UFRRJ suscita aprendizagem e desenvolve competências que o exercício da atividade gerencial lhes demanda? Realizou-se pesquisa qualitativa interpretacionista hermenêutica com entrevista a 19 gestores, que analisadas e categorizadas indutivamente permitiram explicitar as dificuldades e os sentimentos dos gestores no exercício da atividade gerencial, as competências e atitudes que os gestores

acreditam ter desenvolvido, as capacidades interpessoais e intrapessoais que os gestores entrevistados valorizam em outros gestores, assim como, a necessidade amadurecer capacidades interpessoais e intrapessoais. A pesquisa explicitou, também, que as competências e atitudes foram desenvolvidas a partir de processos de aprendizagem experiencial/vivencial e coletiva/reflexiva. Com base nos resultados deste estudo propõem-se diretrizes para capacitação gerencial que reconheçam a aprendizagem na prática, aplicadas a realidade da IFES. As implicações conceituais se referem a indissociabilidade revelada no trabalho gerencial entre: o fazer, o vivenciar, o sentir, pensar, refletir e o aprender assim como entre as esferas da vida e do trabalho gerencial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Gerencial, Aprendizagem Gerencial, Competências Gerenciais, Capacitação Gerencial, Instituições Federais de Ensino Superior.

MANAGEMENT COMPETENCIES  
DEVELOPMENT: A PROPOSAL BASED  
ON EXPERIENTIAL LEARNING WITHIN  
THE SCOPE OF IFES COMPETENCY

**ABSTRACT:** When inserted in the practice and in the social context, managers, even without specific managerial training, managers learn and develop competencies. Given this scenario, the question arises, as the experience of managers in the institutional environment of UFRRJ gives rise to learning and develop competencies that the exercise of managerial activity demands them? A qualitative interpretative hermeneutic research was conducted with interviews with 19 managers, which analyzed and inductively categorized allowed to explain the difficulties and feelings of managers in the exercise of managerial activity, the competencies and attitudes that managers believe they have developed, the interpersonal and intrapersonal competencies that interviewed managers value other managers, as well as the need to mature interpersonal and intrapersonal competencies. The research also explained that competences and attitudes were developed from experiential / experiential and collective / reflective learning processes. Based on the results of this study, we propose guidelines for management training that recognize learning in practice, applied to the reality of IFES. The conceptual implications refer to the inseparability revealed in managerial work between: doing, experiencing, feeling, thinking, reflecting and learning as well as between the spheres of life and managerial work.

**KEYWORDS:** Management Development, Management Learning, Management Competencies, Management Training, Federal Higher Education Institutions.

## 1 | INTRODUÇÃO

Preparar gestores para atuar no ambiente das instituições públicas não é tarefa simples, tendo em vista as constantes mudanças na sociedade, na cultura, na economia por meio da internacionalização e mudanças na atuação do Estado que envolve não somente o Brasil, mas também o cenário internacional (CARVALHO *et al.* 2009). Para esse autor o processo de modernização do setor público vem acontecendo mediante os processos de reforma, ora mais intensos e institucionalizados, ora frágeis e descontinuados, uns menos visíveis e mais informais, como os que acontecem nas instituições para promover mudanças e adaptações nos processos de trabalho.

Assim sendo, é requerido ao gestor público a capacidade de lidar com as especificidades da administração pública de forma estratégica, política e operacional para, assim, melhorar os serviços prestados à sociedade (LONGO, 2003).

A escolha dos gestores, na maioria das vezes acontece por eleição ou por indicação, conforme a discricionariedade da gestão superior. Esta também é uma realidade para as universidades, realidade onde se insere a IFES pesquisada. Adiciona-se que a maioria dos gestores de universidade não apresentam

competências gerenciais e técnicas necessárias para gerenciar quando ocupam cargos gerenciais (GUIMARÃES, 2011), nem competência política (PAIVA; MELO, 2008) para exercer a gestão.

Porém, os gestores, mesmo não tendo as competências necessárias para gerir, quando desenvolvem a atividade gerencial na prática e quando inseridos no ambiente gerencial, desenvolvem as competências gerenciais necessárias por meio de processos de aprendizagem experiencial, observando o desempenho de outros gestores e identificando necessidades de desenvolvimento em si próprios (ELKJAER, 2000)

Todavia, identificar empiricamente como ocorre este processo de desenvolvimento de competências em virtude da subjetividade envolvida (TAKAHASHI; FISCHER, 2010) é um desafio que remete a outro ainda maior, evidenciar quais competências são desenvolvidas a partir das experiências vividas no ambiente institucional.

Diante deste cenário indaga-se, como a vivência dos gestores no ambiente institucional da UFRRJ suscita aprendizagem e desenvolve competências que o exercício da atividade gerencial lhes demanda?

## 2 | O CONTEXTO DA IFES EXAMINADA

A UFRRJ se originou pelo Decreto 8.319 de 20 de outubro de 1910 (BRASIL, 1910) que criou a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV) congregando a Escola Nacional de Veterinária, a de Agronomia e a de Química. Em 1943, pela nova estrutura universitária proposta na década de 30, as escolas de veterinária e de agronomia unidas constituíram a Universidade Rural que em 1967 denominou-se Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (OTRANTO, 2009).

Em 2015, a UFRRJ contava nos 4 campi localizados nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes com um quadro de aproximadamente 2.300 servidores concursados para atender 12.000 alunos distribuídos em 55 cursos de graduação (presencial e à distância), e 35 cursos de pós-graduação, sendo 23 cursos de mestrado e 12 cursos de doutorado.

Destaca-se que nem na carreira de magistério superior, regida pela Lei Nº 7.596, de 10 de abril de 1987 (BRASIL, 1987), nem na carreira de técnico administrativo da educação, Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), se contempla oferta de capacitação gerencial aos que assumem esse cargo seja por eleição ou por indicação.

### 3 | OBJETIVOS, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para responder a questão de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo final: Subsidiar um processo de capacitação de gestores públicos com vistas a desenvolver competências gerenciais no escopo da Gestão de Pessoas por Competências e para alcançá-lo, se estabeleceram cinco objetivos intermediários (1) levantar no campo por meio de entrevista com roteiro as percepções dos gestores sobre se tornar gestor; (2) explicitar os processos de aprendizagem que possibilitaram aos gestores desenvolver competências para gestão; (3) observar no campo de atuação dos gestores as competências por eles desenvolvidas pelo exercício da atividade gerencial; (4) levantar aspectos que influenciam na (não) participação do gestor em ações de capacitação.

O estudo se restringiu ao subsistema de capacitação vigente desde 2013 na UFRRJ, não se aprofundando nos outros subsistemas de recrutamento e seleção ou de avaliação de desempenho entre outros.

Este artigo foi estruturado em sete seções, além da introdução, o contexto e objetivos do estudo, na terceira seção se apresenta uma base teórica composta por estudos sobre aprendizagem organizacional, aprendizagem gerencial na prática e competências. Segue na quarta seção o percurso metodológico da pesquisa, prosseguindo com uma discussão dos resultados empíricos e, por fim, conclusões e implicações práticas e conceituais do estudo.

### 4 | APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DOS INDIVÍDUOS E GERENTES

Define-se **aprendizagem organizacional** (AO) como uma forma de gerar conhecimento na organização baseada numa dinâmica da reflexão e ação, enfocando a mudança dos indivíduos que nela atuam (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Esta dinâmica de reflexão e ação, para Antonello (2011), envolve resolver situações-problema percebidas nas organizações que demandam do indivíduo desenvolver competências gerenciais.

Contudo, os aspectos sociais inerentes a dinâmica processual de reflexão e ação inerentes a AO, emergentes da interação entre os conhecimentos apropriados pelos indivíduos, grupos e a organização, estão presentes nos mecanismos formais de aprendizagem, mas principalmente na aprendizagem informal (ANTONELLO, 2011). Enquanto a **aprendizagem formal** é desenvolvida pela promoção de atividades institucionalizadas de educação, capacitação, treinamentos, cursos e palestras, a **aprendizagem informal** se desenvolve pelos aspectos socioambientais gerados da interação dos indivíduos e seus ambientes, influenciados por sua

vez pela cultura, troca de experiências, expectativas, valores e significados, que propiciam aprendizagem individual e coletiva (FLACH; ANTONELLO, 2010).

No entanto, admite-se que o processo de aprendizagem coletiva não se desenvolve desvinculado do processo de aprendizagem individual. Se desenvolve pela interação com o ambiente pela qual novas atitudes-e conhecimento relevante (ELKJAER, 2000) se aprendem e mudam sua forma de pensar as suas práticas anteriores (ELKAJER, 2001)

Se a vivência dos membros em sua organização propicia aprendizagem, parece que as ações quotidianas se tornam relevantes para desenvolver uma aprendizagem individual aos gestores de IFES que conduzem, segundo Pereira e Silva (2011) os processos de governabilidade e de mudança nas organizações pelas quais são responsáveis, vivenciando, por isso, as consequências de suas próprias ações.

Nas organizações a **aprendizagem de gestores**, “é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal” (SILVA, 2009, p.152), assim, parece que a aprendizagem do gestor se dá tanto em ambiente formal como informal. Neste sentido mais amplo, para Watson (2001) a atividade gerencial como uma atividade social deve ser entendida à luz da vida do gestor, pois ele aprende a ser gestor desde antes de pensar em assumir papel de gestor, isto é, cada gestor compreende as questões de seu trabalho a partir de sua pregressa experiência de vida (ALHEIT; DAUSIEN, 2006). Esta constitui um processo segundo Watson (2001) de pré-aprendizagem gerencial característica do “gerente emergente”. Este conceito reconhece que características gerenciais emergem a partir de vivências e práticas na vida fora da atividade gerencial e no trabalho em um constante proceso de vir-a-ser.

A **aprendizagem individual** tem sido analisada, segundo Antonello (2006) por modelos diferentes tais como o modelo cognitivo e de aprendizagem experiencial. Pelo modelo cognitivo, a aprendizagem ocorre a partir de *insights* e da compreensão de relações lógicas entre causa e efeito, considerando crenças, percepções e mapas cognitivos que interferem na compreensão da realidade. Já pelos modelos de **aprendizagem experiencial**, baseados nas obras de Dewey, Lewin e Piaget, admite-se a natureza conflituosa da aprendizagem que ocorre em interação dos indivíduos com o ambiente e, por experiências concretas (ações), observação e reflexão que gera processos de revisão de conceitos aprendidos (ANTONELLO, 2006).

No entanto Elkjaer (2001) aponta a indissociabilidade da aprendizagem cognitiva da experiencial, tendo em vista, que a experiência vivenciada só propicia aprender quando associada à cognição. Portanto, a noção de aprender pela experiência ressalta que aprender ocorre em toda situação num ciclo continuo de

agir e conhecer vinculado ao ambiente social e a ação na prática (ANTONELLO, 2006).

Neste sentido o conceito de **aprendizagem situada** admite também a experiência como oportunidade de aprendizagem informal fundamentada não apenas no processamento de informações em ambientes formais, mas na prática cotidiana da atividade inserida no contexto e na cultura específicos (LAVE; WENGER, 1991), passando a prática na organização a ser o espaço onde se constrói e se desconstrói o que se aprende.

Este processo aprendizagem vinculado ao ambiente social e a ação revela também um processo de aprendizagem que ocorre pela observação e pela troca de experiências denominado por Bandura **aprendizagem vicária**. Essa aprendizagem ocorre pela interação social com outras pessoas, quando os indivíduos copiam comportamentos que julgam adequados incorporando-os as suas práticas ou, os descartam por considerá-los inadequados. Desse modo, sem ter que passar pelo processo de tentativa e erro, aceleram sua aprendizagem (GODOI; FREITAS, 2008).

Destarte, Antonello (2006) defende que a aprendizagem imersa na ação de vivenciar ou experimentar uma *situação* problema deve ser acompanhada por um processo de reflexão, antes, durante ou depois dessa vivência tendo em vista que assim, os indivíduos desenvolvem competências e, mudam.

Dentre os estudos sobre aprendizagem na ação, três escolas reconhecem o papel da reflexão: Escola científica, vivencial e a de Reflexão Crítica (MARSICK; O'NEIL, 1999): Na Escola Científica a aprendizagem na ação se desenvolve por meio da resolução de problemas e consiste em entender o sistema em que reside o problema pela realização de levantamentos, hipóteses, experimentos, auditorias e revisões, mediante uma pré-disposição mental, identificada por Revans (1989 *apud* MARSICK; O'NEIL, 1999) como intuição ou *insight*. Segundo a Escola Vivencial (KOLB, 1997), o aprendizado relevante surge da necessidade de resolução de problemas utilizando experiências concretas processadas mediante o processo de reflexão ao observar, analisar, e abstrair conceitos que podem se aplicar a novas situações concretas (BITENCOURT, 2005; MARSICK; O'NEIL, 1999). Já para a Escola de Reflexão Crítica, porém, não basta praticar o tipo de reflexão proposto pela escola vivencial para gerar aprendizado. A reflexão crítica permite analisar os problemas em profundidade sob um prisma de perspectivas, inclusive reformulando o problema em busca de novas proposições e, indo além dos pressupostos aparentes (REYNOLDS, 1997; MARSICK; O'NEIL, 1999).

Outra forma de desenvolver gestores, a **aprendizagem transformadora de adultos** apresentada por Mezirow (1994 *apud* CLOSS e ANTONELLO, 2010), envolve a aprendizagem pela transformação de significados utilizando reflexão em três níveis: (i) *Reflexão sobre conteúdo*, que examina o conteúdo ou descrição de

um problema; (ii) *Reflexão sobre processo* que envolve revisão das estratégias de solução de problemas utilizadas e, (iii) *Reflexão sobre premissas* que ocorre quando o problema em si é questionado podendo motivar mudança de perspectiva sobre uma pessoa ou, sobre o mundo.

A abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem elaborada por Whetten e Cameron (2011), oferece aos aprendizes um modelo de 5 etapas para integrar conhecimento e prática, e reintegrar a prática com aprendizagem.

ETAPA	DEFINIÇÃO
<b>Avaliação</b>	Ajuda a descobrir seu grau de habilidade e consciência atuais da competência em questão.
<b>Aprendizagem</b>	Envolve a leitura e apresentação das informações sobre o assunto usando-se ferramentas tradicionais.
<b>Análise</b>	Explora comportamentos apropriados e inapropriados mediante do exame do comportamento a partir de situações já vivenciadas.
<b>Prática</b>	Permite que você aplique a competência, em sala de aula, a uma situação análoga ao que se encontraria do trabalho.
<b>Aplicação</b>	Oferece a chance de transferir o processo para situações de vida real. Em geral, as tarefas são concebidas de modo a facilitar a experimentação a curto e a longo prazos.

Quadro 1 - Etapas de um Processo Integrado de Aprendizagem

Fonte: Elaboração própria com base em Whetten e Cameron (2011)

No entanto, entender como acontece à aprendizagem gerencial envolve não somente aspectos sobre a forma como os gestores aprendem, mais inclui aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem gerencial (BOTELHO; CUNHA, 2011). Os fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem de gestores são divididos pelos autores em dois níveis: organizacional (Cultura Organizacional, Pressão e Crise, Estrutura e Estratégia, Clima Organizacional e liderança) e, individual (Características Pessoais, Família e Identificação com a Cultura da Organização).

Este processo de aprendizagem na ação possibilitaria aos gestores desenvolver competências gerenciais, que combinadas alicerçariam a construção de valor às atividades da organização e construção de valor social ao indivíduo, conforme explica-se a seguir.

## 5 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

São inúmeros e diversos os significados atribuídos ao conceito de competência na literatura. Ruas (2005), apoiado em Le Boterf (2003), e Dutra (2001) apresentam

um conceito de competências que reconhece o desenvolvimento de competências em um contexto social.

Ruas (2005, p.37) aborda competência apoiado no conceito de “economia do saber” de Le Boterf (2003, p.91). Desta forma, uma competência é analisada sob a perspectiva de capacidades de um indivíduo compostas por um “*stock*” de conhecimentos e habilidades que, previamente desenvolvido e, quando mobilizado e combinado, gera competências. Assim as capacidades só se tornam competências quando de fato são aplicadas em determinada situação e geram um resultado, denominado entrega por Dutra (2001).

Os estudos sobre **competências individuais** se desenvolveu sob duas correntes, a corrente anglo-saxã e a corrente francesa (RUAS, 2005).

Embora os aspectos individuais sejam evidentes nas abordagens de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), as competências individuais estão atreladas ao conceito de cargo ou posto de trabalho. Nesta perspectiva, as competências consistem em um elenco de qualificações necessárias ao desempenho superior em determinada posição na organização (ZARIFIAN, 2003).

Já segundo os estudos da corrente francesa, o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho, não apenas concernente ao que constitui competências, mas também à forma como são manifestas na organização. A noção de competência objetiva entender o processo de trabalho e, não apenas o posto ocupado pelo profissional. Neste contexto para Zarifian (2001; 2003) a abordagem de competência deve ser analisada sob três perspectivas: evento, comunicação e serviço. (a) Evento – elemento composto das situações não programadas que podem implicar em inovação e gerar retorno para a organização, e exige competências além do posto de trabalho. (b) Comunicação - ou seja, entender problemas e obrigações de si mesmo e dos outros envolvidos pois permite compartilhar saberes entre os envolvidos. (c) Serviço pelo qual se modifica o estado, condições de atividade de outro humano denominado cliente-usuário ou, de uma instituição (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Essas três perspectivas de análise desencadeiam mudanças no trabalho permitindo que: as estruturas organizacionais assumam formas orgânicas, se minimize a prescrição de competência limitada do trabalho ampliando-a e direcionando que nas organizações se pergunte para o “por quê” e não só para o “como” (ZARIFIAN, 2001).

Devido à complexidade do setor público que advém da carga histórica da Administração Pública Brasileira, da globalização, das desigualdades econômicas, da diversidade do país e aspectos políticos que envolvem poder nas instituições públicas (ÉSTHER, 2010), os avanços da corrente francesa parecem mais apropriados para examinar o desenvolvimento de competências profissionais. Essa

corrente considera não apenas o atendimento ao cargo ou o resultado final de uma ação considerada competente, mas incluindo a mobilização de competências aplicadas em um contexto, a situações específicas (ZARIFIAN, 2001; 2003) o que permite considerar as restrições e recursos inerentes a realidade da instituição.

As competências organizacionais são sustentadas pelas **competências coletivas e individuais**, vistas como capital social e capital humano que, em geral, se manifestam a partir de relações informais, na cultura e nas práticas compartilhadas de trabalho (RETOUR *et al.* 2011). A qualidade das competências coletivas reside na qualidade das combinações e articulações dos seus elementos constitutivos, isto é, a cooperação e a sinergia entre as competências dos indivíduos. (LE BOTERF, 2003).

As competências coletivas desenvolvem-se pela: (a) Emergência da cooperação e da sinergia entre as competências individuais; (b) Construção e reconstrução de competências coletivas pela interação dos membros antigos com os recém-chegados; (c) Compreensão da organização como um sistema de competências coletivas; (d) Representação compartilhada; (e) Linguagem compartilhada; (f) Desenvolvimento de uma memória coletiva; (g) Cooperação dos membros para co-operar e co-produzir competências e; (h) Aprendizagem coletiva a partir de experiências compartilhadas (RETOUR *et al.* , 2011).

Por entender que o desenvolvimento de competências envolve processos de aprendizagem, nas organizações se vem adotando definições de competência fundamentadas em três dimensões da aprendizagem individual, cabeça (*head*), mão (*hand*) e coração (*heart*) de Pestalozzi (1797 *apud* DURAND, 2006). Logo, para Durand (2006) uma competência se constitui dessas três dimensões integradas: conhecimentos, habilidades e atitudes -CHA.

No Brasil Fleury e Fleury (2001, p.188) definem a competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, os autores agregam o nível individual ao organizacional admitindo uma perspectiva de autonomia do indivíduo, bem como reconhecem que uma ação competente deve gerar resultados para ambos, a organização e o próprio indivíduo.

Assim, agregando os conceitos de competência dos vários níveis ao processo de gestão, parece que uma gestão competente demandaria desenvolver, agir e tornar tangíveis as competências gerenciais traduzidas em resultados entregues a organização e que estes sejam reconhecidos provenientes da mobilização das competências do gestor.

Embora se considere a rotina do gestor como uma rotina racional onde o gestor em sua confortável mesa e poltrona sistematicamente pensa e planeja o futuro,

coordena e supervisiona o cumprimento do planejamento, Motta (2004) reconhece que a realidade organizacional é caótica. A realidade da atividade gerencial então, é bem diferente do que as pessoas imaginam, ela é permeada por ambiguidade e repleta de dilemas o que a torna fragmentada e intermitente, devido à intensa carga de trabalho, interrupções constantes em sua rotina e as diversas tarefas imprevistas que demandam decisões urgentes do gestor sobre que direção tomar e, estas decisões muitas vezes são baseadas em informações incompletas e imperfeitas o que gera alta incerteza, dinâmicas de poder e políticas de coalizão nas organizações (MOTTA, 2004). Significa que as decisões do gestor sofrem interferência dos pares, dos subordinados e de seus superiores, sofrem interferência do ambiente interno e externo da organização e das características inerentes a cada indivíduo. Assim, as diferentes realidades das organizações exigem do gestor a capacidade de desenvolver competências gerenciais adequadas e integradas ao contexto para que ele possa gerar resultado para a organização (MOTTA, 2004).

O ambiente nas instituições públicas por si só apresenta particularidades tais como os interesses envolvidos, atuação de diversos centros de poder, a política (KERR, 1982), o que demanda competências técnicas para a gestão, mas, também, competências que permitam lidar com a construção social das instituições.

Assim, a função de gestor público apresenta singularidades que começam antes mesmo da nomeação em si, contudo, na esfera pública ainda faz-se distinção entre gestão e política como se estes aspectos estivessem dissociados, quando na verdade, estão integrados (LONGO, 2003). A atividade gerencial específica do ambiente público envolve também construir consensos em torno de suas propostas para que de fato sejam implementadas, demonstrar atitudes e apresentar propostas de acordo com as regras e jurisprudência em vigor e, alcançar resultados difíceis de monitorar e de mensurar (PACHECO, 2002).

Ésther (2010) com base em Cunha (1998), considera que a universidade não deva ser gerenciada como uma empresa comum devido as singulares características das universidades, que vão além de aspectos tecnicistas, como por exemplo, a existência de diversos centros de poder na comunidade acadêmica, e a autonomia acadêmica que as universidades têm no desenvolvimento do conhecimento.

Entretanto, Ésther (2010) também aponta a necessidade de gestores universitários entenderem as peculiaridades e também reconhecerem que são organizações necessitando gerenciamento.

## **6 | PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa com abordagem interpretacionista hermenêutica, que focou na compreensão dos múltiplos

significados subjetivos em determinado contexto social, buscando-se o distanciamento do pesquisador (RICOEUR, 1990). Esta abordagem foi adotada por se reconhecer a subjetividade envolvida no processo de pesquisa e no fenômeno sob estudo buscando-se compreender processos, a rede de significados e visões compartilhadas dos aspectos subjetivos que compõem a realidade social das pessoas (VERGARA; CALDAS, 2005).

Os sujeitos da pesquisa selecionados foram 19 gestores, 15 atuando em nível estratégico e 4 gestores de nível tático e entrevistado com roteiro semiestruturado. Estes foram escolhidos pela riqueza de informações e vivência, por participarem de conselhos que definem diretrizes para a UFRRJ e por se considerar que esses gestores alcançaram reconhecimento ao longo de sua trajetória profissional de cumprir um papel relevante na tomada de decisão administrativa e no processo de gestão da UFRRJ.

As 19 entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas por interpretação hermenêutica com abordagem qualitativa indutiva. A abordagem qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006) permitiu identificar assuntos dominantes e seus múltiplos significados explicitados dos textos e, criar categorias a partir desses significados.

## 7 | RESULTADOS EMPÍRICOS E DISCUSSÃO À LUZ DA BASE TEÓRICA

Para compreensão detalhada do contexto foi elaborado o perfil dos 19 gestores da IFES. A *idade* dos gestores varia entre 28 e 65 anos. O *tempo de trabalho no setor público* varia entre 3 e 40 anos, em média os gestores entrevistados trabalhavam 25 anos de serviço público. O *tempo de exercício no cargo* de gestor na própria IFES varia entre 3 e 40 anos. Dos 15 entrevistados em nível estratégico, 11 tinham *experiência anterior* em gestão de instituições públicas, 2 em instituições públicas e privadas e outros 2 gestores sem experiência anterior em gestão. Dos 4 entrevistados em nível tático, 3 tinham experiência anterior de gestão de empresas privadas que os levou a apontar críticas sobre a morosidade dos processos e formas de gerir pessoas no setor público. Um dos gestores tem experiência de 40 anos acumulada somente nessa instituição pública. Quanto a formação acadêmica, dos 14 gestores docentes entrevistados, 14 apresentam titulação de doutorado, entretanto quando se refere a formação para desenvolver a atividade gerencial apenas 2 gestores apresentam formação para a gestão, 1 docente em nível de graduação, mestrado e doutorado, e 1 docente em nível de especialização.

Dos 5 entrevistados técnicos – administrativos, 1 gestor é doutorando, 1 gestor possui o grau de mestre na área de gestão, 1 gestor possui especialização na área de gestão, 1 gestor possui graduação incompleta, 1 gestor não tem formação em

gestão.

Evidenciou-se, ainda, com base no perfil dos entrevistados que, o nível estratégico da UFRRJ é predominantemente composto por docentes, com experiência anterior em gestão no serviço público, mas nenhum recebera nessa IFES, formação gerencial prévia para ocupar o cargo.

A pesquisa revelou, ainda, que dos 19 gestores entrevistados, 16 relataram nunca terem participado de programas de desenvolvimento gerencial, evidenciando uma situação comum dentre gestores universitário, conforme apontado por Guimarães (2012). Entretanto os próprios gestores entrevistados reconhecem que a profissionalização do gestor, por meio de uma formação gerencial, tornaria mais fácil a sua atividade como gestor, pois, a falta de formação gerencial e as questões políticas que envolvem a atuação gerencial contribuem para sustentar as dificuldades inerentes à gestão. Neste sentido, Guimarães (2012) reforça a necessidade de desenvolver gestores antes que estes ocupem uma função gerencial para minimizar os impactos negativos de uma gestão realizada de forma empírica.

Na Figura 1 se apresenta esquematicamente como se realizou o processo de aprendizagem, o de desenvolvimento de competências na prática vivenciada pelos gestores em seu contexto de atuação gerencial, as competências que estes gestores identificaram ainda necessárias desenvolver, assim como, a forma de desenvolvê-las considerando sua rotina gerencial.

Quando inseridos na atividade e no contexto gerencial da IFES, revelaram os gestores, ter se apercebido de um alto grau de complexidade e subjetividade na atividade de gestão tal como apontara Kerr (1982) sobre as universidades nas quais se agregam diferentes correntes refletindo a identidade e estrutura da própria sociedade.

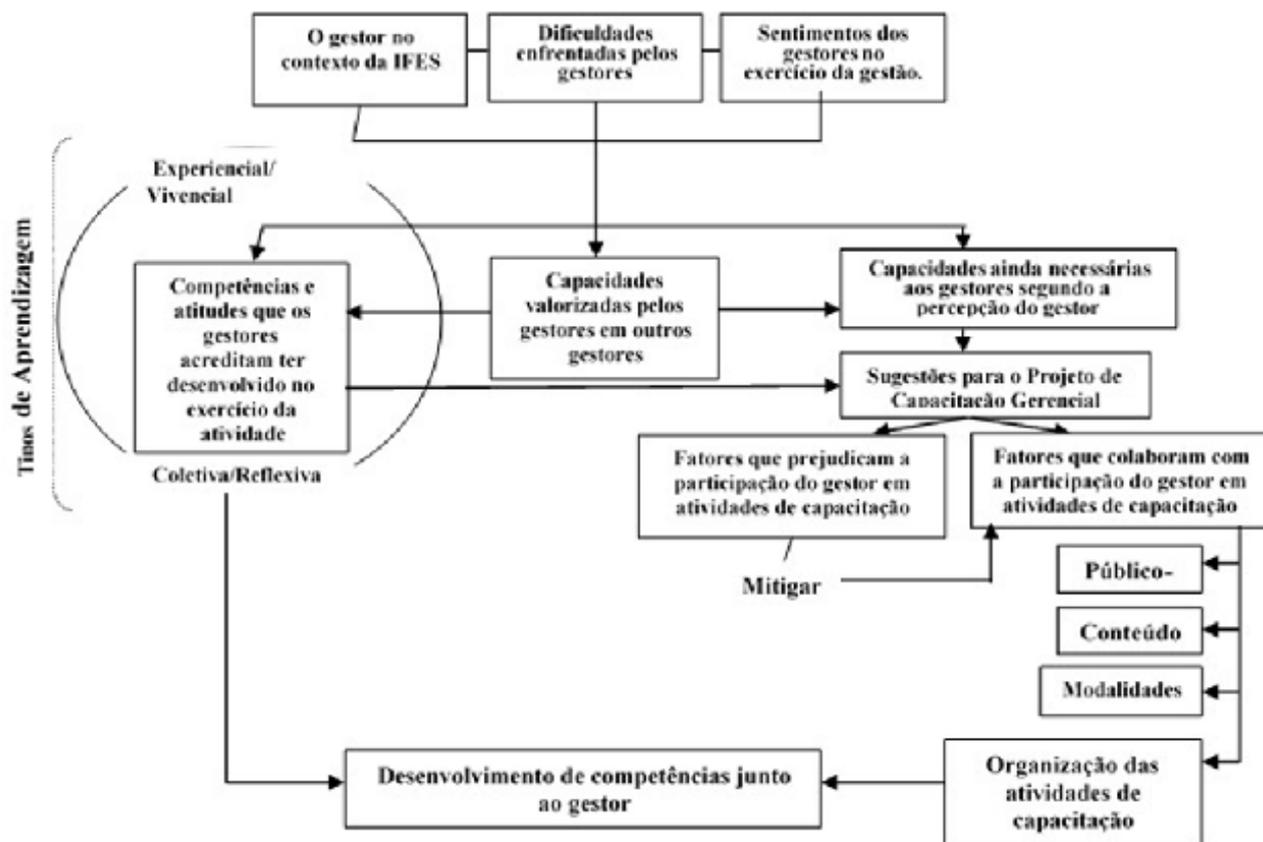


Figura 1: Apresentação esquemática com base nos resultados de campo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do campo.

Os gestores revelaram ter se deparado com seis dificuldades inerentes a realidade da atividade gerencial e ao ambiente das instituições públicas (CARVALHO, 2009; PEREIRA e SILVA, 2011) relativas a: **Processos de trabalho, comunicação, infraestrutura e recursos financeiros; Gestão de pessoas no serviço público e cultura organizacional e; Planejamento ineficiente para atender ao crescimento da IFES.**

As dificuldades e a complexidade da atividade gerencial, citadas anteriormente, assim como a intensa carga de trabalho dos gestores, evidenciaram quão exaustiva é esta atividade, conforme revelara Motta (2004) e, fazendo com que os gestores manifestem seus sentimentos durante seu exercício da atividade gerencial tais como: **desgaste físico e mental, desprestígio, frustração pela incompatibilidade entre as atividades de pesquisa e gerencial e entre os gestores servidores mais antigos, cansaço por entenderem o trabalho gerencial como um fardo.**

Esta realidade gerencial caótica (MOTTA, 2004) vivenciada pelos gestores entrevistados, tomando decisões ao longo de seu tempo no serviço público possibilitaram ao gestor conhecer as particularidades (KERR, 1982; ÉSTHER, 2010), bem como, reconhecer a subjetividade inerente à atividade de gestão. A relação com a IFES que os gestores revelam ter, permitiu conforme Zarifian (2003)

e Le Boterf (2003) que estes gestores desenvolvessem competências e atitudes em seu contexto de atuação (DUTRA, 2001).

Os gestores reconhecem que no exercício da atividade gerencial desenvolveram cinco competências gerenciais: (i) **Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado para desenvolvimento das atividades da equipe;** (ii) **Gerir pessoas;** (iii) **Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade;** (iv) **Fomentar o uso sustentável dos recursos e;** (v) **Planejar.** As capacidades reveladas como ainda necessárias aos gestores na percepção do próprio gestor: Os gestores entrevistados desenvolveram, também, competências políticas necessárias à sua atuação junto a sociedade e a comunidade acadêmica (LONGO, 2003; CARVALHO *et.al.* 2009) tais como: (i) **Estabelecer parcerias externas a IFES;** (ii) **Dar visibilidade as atividades realizadas em sua unidade;** (iii) **Lidar com a cultura organizacional e;** (iv) **Ouvir e dialogar.** Estas competências políticas estão alinhadas a ao perfil das instituições públicas, conforme apresentado por Pacheco (2002). Desenvolveram, ainda, cinco atitudes tais como: (i) **Resiliência;** (ii) **Dedicação pela instituição;** (iii) **Inquietação e busca pela melhoria contínua;** (iv) **Espírito crítico e;** (v) **Obediência à hierarquia.**

A inserção no ambiente gerencial, a vivência como gestores e a interação com outros gestores (GODOI; FREITAS, 2008; RETOUR, 2011) fez com que os gestores entrevistados valorizassem as capacidades de outros gestores e, assim, as considerassem referência para desenvolveras próprias capacidades ou as identificassem necessárias a outros gestores. Deste modo se evidenciou o desenvolvimento de competências coletivas e individuais (RETOUR, 2011) a partir de um agir reconhecido (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para esta análise diferencia-se capacidade de competências pois, segundo definições de Le Bortef (2001), capacidades são “*stock*” de conhecimentos e habilidades previamente desenvolvido, mas ainda não aplicado. As capacidades só se tornam competências quando de fato são aplicadas em determinada situação e geram um resultado. (DUTRA, 2003). Desta forma, os conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados nas categorias capacidades valorizadas e capacidades necessárias foram assim definidos por não haver sido identificadas situações em que pudéssemos observar sua mobilização. As capacidades valorizadas pelos gestores entrevistados foram divididas em duas subcategorias: interpessoais e intrapessoais (DUTRA. Assim definido, como não foram observadas situações. As capacidades interpessoais relatadas foram: **Planejar; Gerir processos de trabalho e recursos; Articular-se junto a IFES e outras instâncias do governo; Gerir pessoas com liderança; Gerir situações imprevistas e mudanças; Atuar com Espírito público e; Atuar democraticamente com transparência e confiabilidade.** As capacidades intrapessoais relatadas pelos gestores foram: **Ser aberto; Mostrar amor pela**

## **instituição; Atuar em diversas tarefas; Aprender e; Atuar com resiliência.**

Embora os gestores entrevistados tenham desenvolvido competências no exercício da atividade gerencial e valorizem capacidades em outros gestores, foram identificadas **carência ou imaturidade** de competências e capacidades que segundo os gestores, precisam ser superadas para melhor desempenho da instituição.

As capacidades necessárias aos gestores, segundo a percepção destes, foram divididas em duas subcategorias: capacidades interpessoais com foco na participação e na construção de parcerias e em lidar com imprevistos tais como: **Planejar integrada e participativamente; Gerir processos de trabalho, obter recursos financeiros, materiais e infraestrutura; Atrair recursos financeiros; Engajar-se com espírito público; Promover a instituição; Estabelecer parcerias junto as esferas municipal, estadual e federal e; Gerir pessoas no serviço público com liderança por meio de equipes comunicando-se com clareza.**

As capacidades intrapessoais apresentam ênfase na ação, na capacidade de empreender e superar dificuldades enfrentadas pelo gestor tais como: **Coragem; Proatividade; Paciência; Espírito Crítico e; Otimismo.** A categoria (i) desenvolver junto a IFES um planejamento mais integrado e participativo, coadunam com a perspectiva de Ésther (2010), em que o planejamento e a gestão é menos técnica e mais prospectiva.

As competências e atitudes desenvolvidas partir da subjetividade das pessoas, interações sociais e experiências adquiridas no cotidiano do gestor como apontaram Antonello (2011) e Flach e Antonello (2010) foram desenvolvidas a partir da **aprendizagem experiencial/vivencial** (KOLB, 1997) e da **aprendizagem coletiva/reflexiva**. Esse tipo de aprendizagem ocorre no exercício da atividade gerencial, na prática e na vivência da gestão, solucionando problemas do cotidiano, tentando alternativas e avaliando erros e acertos da tomada de decisão (ANTONELLO, 2006). Acontece, também, quando o gestor desempenha outros papéis fora do ambiente de trabalho e transporta esta aprendizagem para a gestão como afirma Watson (2001) e, ainda, quando ao solucionar determinado problema o gestor desconstrói as próprias práticas de trabalho para compreender o problema e desenvolver novas práticas (LAVE; WENGER, 1991).

A aprendizagem **coletiva/reflexiva** ocorre por meio de interações sociais, na busca por conhecimento pesquisando, seja em aprendizagem formal, seja em estudo autodirigido como aponta Elkjaer (2001).

A aprendizagem vicária é uma prática revelada pelos gestores se aconselhando com servidores mais antigos de outras unidades, ou mesmo, comparando suas práticas com as de outras pessoas, unidades e universidades com intuito de se aperfeiçoar. Entre os gestores docentes a aprendizagem coletiva como definida por

Retour (2011) é mais evidente quando estes criam grupos de estudo, pesquisam e trocam ideias para compreender e solucionar problemas juntos.

Considerando que a aprendizagem formal se apresenta com mais frequência no desenvolvimento de conhecimentos técnicos (FLACH; ANTONELLO, 2010) e os ainda necessários apontados pelos entrevistados a partir de sua experiência e trajetória como gestor e observando a de outros gestores, pode-se pensar em capacitação gerencial em que sejam abordados os seguintes conteúdos: **Gestão pública, incluindo órgãos de controle TCU e CGU; Gestão de pessoas e liderança no serviço público; Gestão e atração de recursos; Gestão por processos e qualidade; Gestão patrimonial, contratos e aquisições; Gestão universitária e conhecimento da IFES; Gestão empresarial.**

Os conteúdos aqui sugeridos estão ligados as dificuldades enfrentadas pelos gestores e que poderiam diminuir as lacunas por eles identificadas.

O conteúdo de gestão pública foi o mais indicado devido às especificidades da gestão pública e deve compreender o papel dos órgãos de controle (TCU e CGU) e como atender as demandas destes órgãos, pois constantemente são auditados por estes órgãos, sem efetiva compreensão desse trabalho.

O conteúdo relativo a gestão de pessoas e suas especificidades no serviço público deveria para eles abordar, ainda, motivação dos servidores no serviço público, relacionamento interpessoal, gestão de equipes e gestão de conflitos.

A preocupação com uma capacitação para atuar em parcerias para atração de recursos é oriunda das limitações orçamentárias da instituição. Os gestores veem nas parcerias uma forma de minimizar as deficiências de suas unidades.

Apontaram também a necessidade capacitação para gerir recursos de forma efetiva incluindo a prática de fazer orçamentos.

Além da gestão pública, conhecimentos sobre gestão empresarial devido a interação que as instituições públicas têm com as empresas privadas, o que permitiria estabelecer parcerias para investimentos ou mesmo estágios para os discentes.

O conteúdo sobre gestão por processos e qualidade foi sugerido visando melhorar práticas e fluxos de trabalho, assim como os conteúdos de gestão patrimonial, contratos e aquisições.

Revelaram também a necessidade de capacitação específica para gestão de instituições de ensino superior incluindo uma atividade que permitisse aos gestores conhecer a UFRRJ, sua história, campo de atuação e seus avanços, principalmente aos gestores e servidores iniciantes.

Considerando que, para Botelho e Cunha (2011), a aprendizagem gerencial envolve não só a forma como os gestores aprendem, mas, também, fatores que prejudicam ou estimulam a aprendizagem gerencial. Se evidenciaram junto aos

gestores fatores prejudiciais a participação do gestor em ações de capacitação e desenvolvimento gerencial tais como: **Falta de tempo devido à carga de trabalho proveniente do acúmulo de atividades e diversidade de compromissos; falta do gestor assumir que necessita de capacitação; Dificuldades de financiamento para eventos importantes; Por em prática a aprendizagem; Elevada faixa etária das chefias prejudica a aprendizagem de novas habilidades, conforme revela o depoimento de um dos antigos gestores:**

então a medida que as pessoas é vão envelhecendo, elas vão perdendo essas habilidades, hoje a minha dificuldade não é mais de experiência, mas é a dificuldade das habilidades que são mais fáceis de serem conseguidas é pra quem é mais jovem (DIP4)

Embora existam aspectos possam prejudicar a participação dos gestores em ações de capacitação, os gestores indicaram que existem mecanismos estimuladores da participação do gestor nestas ações. São elas: (i) **capacitação mais prática e aplicada à realidade específica da IFES**, isto é, com inserção de atividades vivenciais para aprender nos termos de Kolb (1997) que poderiam acontecer por meio de **simulações**. Estas simulações seriam desenvolvidas com base em situações reais vivenciadas nesse trabalho e sobre como solucionar estas questões que acontecem no dia-a-dia do gestor reconhecidas por Antonello (2006) e Closs e Antonello (2010); (ii) **Ações de incentivo a participação do gestor em ações de capacitação mediante a institucionalização da ação de capacitação e desenvolvimento gerencial no calendário da IFES**, assim as ações seriam reconhecidas como uma atividade institucional incorporada com as outras atividades acadêmicas que.

Para os gestores, o público-alvo das ações de capacitação deveriam ser os gestores **recém ingressos na função gerencial, os gestores e suas equipes e, até aberto a todos os servidores por serem todos gestores em maior ou menor grau.**

Foi revelada preocupação dos gestores para com a capacitação gerencial de novos servidores interessados devido à aposentadoria iminente de alguns gestores. Muitos gestores públicos iniciam suas atividades gerenciais sem competências gerenciais desenvolvidas, nem a experiência dos servidores mais antigos no que se refere as práticas e cultura organizacional vigente e, também, nas questões que envolvem as especificidades da gestão na administração pública e na gestão de universidades.

Assim, os gestores entrevistados reconhecem importante a capacitação destes novos gestores para que estes venham a renovar o quadro gerencial, mesmo que ainda se m gestores com maior tempo de atividade na instituição.

Os gestores sugerem as seguintes modalidades de ações de capacitação e

desenvolvimento gerencial: **Atividades formais; seleção criteriosa de facilitador e da instituição para capacitações específicas; oferta de Oficina/ Work Shop, Seminários, Simpósios, palestras; Fóruns de troca de experiências; Visitas a outras instituições; Manuais e; Grupos de trabalho.**

Percebe-se uma preocupação dos gestores quanto a necessidade de ações de capacitação e desenvolvimento que em que o conteúdo seja apresentado de maneira prática e ministrada por pessoas referenciadas que possam expor suas experiências indicando disposição para aprendizagem vicária como definiram Godoi e Freitas (2008).

Os fóruns são vistos como um espaço que permitiria aos gestores trocar ideias, tirar suas dúvidas e compartilhar dificuldades e sofrimentos em busca de uma solução conjunta para as questões que envolvem a unidade.

Para alguns gestores as atividades de desenvolvimento gerencial de **curto prazo** deveriam ser **ministradas dentro da instituição, em horários flexíveis, com turmas pequenas com oferta anual ou semestral, facilitando a adequação ao trabalho gerencial e viabilidade da participação dos gestores que não podem se ausentar da IFES por longos períodos.**

Quanto a organização das ações de capacitação, evidenciou-se importante que a atividade seja **ministrada por pessoas da própria IFES**, que já conhecem as práticas e que podem orientá-los como apontado por Kerr (1982) levando em consideração as características da instituição.

Entretanto, segundo os gestores, é necessário que sejam incluídas atividades de capacitação **ministradas por outras instituições**, pois a atividade de capacitação ministrada somente por pessoas da própria IFES poderia incorrer na manutenção de vícios administrativos.

Há necessidade de que a capacitação gerencial seja **desenvolvida em níveis elementares e operacionais até níveis mais complexos e estratégicos** para que propiciar transformação mediante aprendizagem como explicaram Closs e Antonello (2010).

Embora tenha sido sugerida a capacitação de servidores por níveis hierárquicos separadamente, um dos gestores sugeriu que fossem ofertadas, também, atividades que permitissem que os níveis gerenciais (operacional, tático e estratégico/ acadêmico e administrativo) participar juntos da atividade de capacitação para que possam falar a mesma linguagem e trocar experiências.

Para um dos gestores **a indicação de pessoas pela chefia para que um servidor participe da atividade de capacitação gerencial pode ser um risco**, pois o gestor pode indicar pessoas que estejam disponíveis, mesmo que não tenham interesse na gestão e só estejam participando por obrigação, o que prejudica a aprendizagem dos demais. Assim, se não há valor para indivíduo não se desenvolve

a competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

## 8 | CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com os resultados de campo e a discussão deste, à luz fundamentação teórica, se conclui que a atividade gerencial na IFES é caracterizada por aspectos complexos que envolvem desde a escolha do gestor até o desenvolvimento da atividade em si.

A escolha do gestor está permeada de aspectos subjetivos, tais como os políticos, sociais, intrapessoais, embora estes não sejam considerados pré-requisitos. Estes aspectos envolvem a capacidade do gestor em lidar com as relações dentro e fora da instituição.

Frente à necessidade de atender ao chamado para ser gestor na IFES, não se atenta para o prévio conhecimento do servidor em gestão, nem se oferece capacitação gerencial fazendo com que muitas vezes a complexidade da gestão só seja percebida quando o gestor já está imerso na atividade gerencial.

Quando inseridos na atividade e no contexto gerencial da IFES, os gestores se deparam com dificuldades inerentes a realidade da atividade gerencial e da instituição. Estas dificuldades, somado com a carga de trabalho, advindo do exercício de atividades concomitantes, como a gestão e a docência, vem gerando desgaste físico, mental e, por vezes, emocional.

Mesmo não tendo participado de um programa de capacitação, os gestores desenvolveram competências gerenciais, competências políticas e atitudes na prática das atividades gerenciais. Estas competências permitiram aos gestores desenvolver a atividade gerencial, lidar com as dificuldades e desafios do dia-a-dia da unidade e lidar, ainda, com os sentimentos, dando-lhes a sensação de estar cumprindo o seu dever.

Estas dificuldades e sentimentos vivenciados permitiram, ainda, que os gestores valorizassem capacidades apresentadas por outros gestores e as considerassem como referência para desenvolverem suas próprias capacidades mediante os processos de aprendizagem.

O gestor docente, por ter um perfil acadêmico, aprende sobre gestão pela leitura e pela pesquisa própria e, embora os gestores sejam comprometidos com a academia, não costumam buscar conhecimento para gerir junto a IFES, mesmo os cursos de graduação na área da gestão que a IFES oferece.

Os gestores aprendem na ação como gerir mediante à resolução de problemas, e outras vezes por tentativa e erro, refletindo durante e após a prática gerencial.

Na prática que os gestores aprendem a compreender as inter-relações e os aspectos subjetivos que permeiam a gestão na IFES.

A aprendizagem vicária está presente nos processos de aprendizagem gerencial. Todos os gestores relataram que recorrem sempre à orientação de outras pessoas para conduzir suas atividades. Nessa oportunidade, buscam aconselhamento com pessoas mais experientes, ou mesmo observam as práticas de outros gestores ou outras instituições bem-sucedidas.

Este processo de aprendizagem possibilitou aos gestores perceber a necessidade de desenvolvimento de competências que ainda não foram desenvolvidas por estes gestores e que também são percebidas como necessárias ao conjunto de gestores da IFES. Este conjunto de competências apresentadas como necessárias aos gestores, foram expressos como conteúdos a serem ministrados em ações de capacitação e desenvolvimento gerencial.

Os gestores levam para a sua prática gerencial, aprendizagens ocorridas na vida fora da IFES, como lições aprendidas com amigos, experiências com professores, pais, filhos, maridos e esposas são transpostos para a realidade organizacional e atividades gerenciais.

Percebeu-se a presença de uma aprendizagem coletiva informal entre o gestor e sua equipe, tendo em vista suprir a carência de conhecimentos técnicos interagindo com servidores que dominam o conhecimento técnico, para desta forma aprender com e junto com eles.

A aprendizagem informal é mais recorrente no processo de desenvolvimento gerencial, em especial, percebeu-se que o gestor se desenvolve como tal a partir de um processo de aprendizagem que envolve a prática e a reflexão. A aprendizagem oriunda deste processo é aplicada em outras situações semelhantes enfrentadas pelo gestor.

Os gestores desenvolveram suas competências mediante múltiplos meios de aprendizagem, que se refletem nas modalidades que os gestores relataram como sugestão para a capacitação gerencial.

Embora os gestores tenham se desenvolvido como gestores vivenciando a atividade gerencial, percebeu-se que existe uma tendência dos gestores em indicar os modelos de aprendizagem formal considerando criteriosamente as referências da instituição e do facilitador que irá ministrar as atividades como forma de garantir a qualidade das ferramentas e teorias gerenciais a serem ministradas.

Observou-se ainda o interesse dos gestores por atividades de capacitação que sejam ministradas com atividades práticas, vivenciais e de simulação, visitas a outras instituições, que permitam a compreensão da aplicação prática do conhecimento aprendido, fóruns para a troca de experiências, discussão de problemas e soluções, além de atividades coletivas como os grupos de trabalho.

A capacitação gerencial precisa lidar com fatores que prejudicam a participação do gestor, como a sobrecarga de trabalho, em virtude da participação em reuniões

e por acumular as atividades de pesquisa e de docência.

Evidenciaram uma dificuldade para pôr em prática os conhecimentos e aprendizagens, pois as decisões que são deliberadas de forma colegiada pois a decisão colegiada pode impedir a implementação de novas práticas.

Desta forma, a capacitação gerencial na IFES deve contemplar mecanismos que estimulem a participação do gestor por meio de um calendário de capacitações gerenciais inseridas no calendário acadêmico e administrativo, considerando a sugestão dos gestores em buscar capacitação mediante visitaçã a outras instituições que sejam referenciadas.

Gestores que apresentam pré-disposição para a capacitação ou mesmo são lideranças respeitadas junto aos demais gestores podem ser canais de influência para incentivar outros gestores a participar das ações de capacitação gerencial. É importante ressaltar que na capacitação haverá oferta de atividades práticas, aplicadas a realidade da IFES, para incentivar a participação dos gestores.

Ressalta-se que no processo de aprendizagem gerencial cada gestor traz consigo experiências e histórias, que apresentam significados próprios para cada gestor, assim sugere-se que a capacitação gerencial adote a abordagem desenvolvimentista-instrucional do processo de aprendizagem elaborada por Whetten e Cameron (2011) que oferece a seguinte estrutura:

- Etapa de avaliação da competência apresentada antes da capacitação gerencial– consiste descobrir o nível de maturidade das competências que se pretende desenvolver com a capacitação gerencial;
- Etapa de aprendizagem – consiste na apresentação dos conhecimentos e das informações que envolvem as atividades gerenciais. Neste momento utilizam-se modalidades de aprendizagem formal por meio de aulas expositivas, materiais impressos, entre outros. Podem ser apresentados estudos de caso que ilustram a aplicação dos conhecimentos.
- Etapa de análise – Consiste na análise os comportamentos apropriados e inapropriados, por meio de estudos de casos de situações vivenciadas pelos próprios gestores. Sugere-se que neste momento os gestores entrem em contato com a realidade das atividades institucionais, por meio de visitas às unidades da IFES e visitas a outras instituições para que os gestores possam fazer uma análise comparativa das realidades apresentadas.
- Etapa prática – Neste momento os gestores seriam apresentados a simulações onde os gestores que os poderiam vivenciar no dia a dia da gestão, o objetivo é propor uma atividade de experimentação dos conteúdos ministrados.
- Etapa de aplicação – Já inseridos na realidade da atividade gerencial o gestor teria oportunidade de aplicar as capacidades desenvolvidas em situações da vida real, com intuito de desenvolver competências. Neste momento seriam propostos fóruns e grupos de trabalho para que o grupo de gestores discuta e aprenda com a experiência dos demais.

Os fóruns podem se apresentar como um espaço de discussão e troca de ideias e experiências entre os gestores. Este espaço permitiria aos gestores tirar suas dúvidas e compartilhar experiências bem-sucedidas, bem como, dificuldades e sofrimentos em busca de uma solução conjunta para as questões que envolvem a instituição.

Faz-se necessário estrutura da capacitação gerencial leve em consideração a necessidade de atender às demandas imediatas dos gestores por competência técnica e política, uma vez que a nomeação por meio de um processo eleitoral não tem como premissa a apresentação de competências gerenciais pelo candidato a gestor.

Para pesquisa futura sugere-se: (a) identificar as competências requeridas aos gestores sob a perspectiva da equipe do gestor, do público atendido por este gestor, e sob a perspectiva dos pares, com vistas à validação das competências apresentadas pelos gestores nesta pesquisa, de acordo a definição de competência elaborada por Fleury e Fleury (2001), e (b) avaliar se há reconhecimento das competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial;

## REFERÊNCIAS

ALHEIT, P; DAUSIEN, B. Processo de formação e aprendizagem ao longo da vida. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.32, n.1, p. 177-197, jan./abr. 2006.

ANTONELLO, C. S. A. Saberes no singular: em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. A.; GODOY, A. S. *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 225-245.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.199-220, 2006.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S *et al.* **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRASIL, **Decreto Nº 8.319 de 20 de outubro de 1910**. Crêa o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. Disponível em <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=58189>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

CARVALHO, A. I. ; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J; BARONI, M.; WHETTEN, D. R.; CAMERON, K. S. **Developing Managemeng Competencies**. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.

MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. da C. **Escolas de Governo e Gestão por**

**Competências.** Brasília, ENAP, 2009.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **CADERNOS EBAPE**, Rio de Janeiro: FGV, v.8, n.1, p.20-37, Mar 2010

CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v.3, n.2, p.7-21, jun. 1998.

DURAND, T. L'Alchimie de La Compétence. **Revue Française de Gestion**. n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. (org). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social In: EASTERBY-SMITH, M.; *et al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001 p. 263-288.

ELKJAER, B. Learning and getting to know: the case of knowledge workers, *Human Resource Development International*, v.3, n.3, p. 343-359, 2000. DOI: 10.1080/13678860050128519

ÉSTHER, A. B. Competências de Reitores: A visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. In: **X Colóquio Internacional de Gestão Universitária em América Del Sur. Anais**. Mar del Plata: 2010. p. 1-17.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE, v. 8, n.2, p. 193-208, mai/ago. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, p.183-196, 2001. Edição especial.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40-55, out/dez. 2008.

GUIMARÃES, J. C. Gestão em IFES: As Razões que Determinam o Doutor como Gestor: Uma Abordagem sob a Perspectiva das Competências Individuais. In: V Encontro de Administração Pública e Governo – EnAPG. **Anais...** Salvador: 2012. p. 1-16.

KERR, C. **Os Usos da Universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

KOLB, D. A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, Ken (Org). **Como as Organizações Aprendem: Relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LAVE, J. WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. POA: Artmed, 2003.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr/jun, 2003.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **Review American Psychologist**, v.28, p.1-14, 1973.

MARSICK, V. J.; O'NEIL, J. The Many Faces of Action Learning. **Management Learning**, v. 30, n.2, p. 159-176, jun. 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2004.

OTRANTO, C. R. **Autonomia Universitária no Brasil: dádiva ou construção coletiva? O caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ: EDUR, 2009.

PAIVA, K. C. M; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.2, p.339-368, abr./jun. 2008.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **CADERNOS EBAPE**, RJ: FGV, v. 9, p. 627-647, jul. 2011. Ed. Especial

RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

REYNOLDS, M. Towards a critical management pedagogy. In Burgoyne, J. & Reynolds, M. (eds.) **Management learning: Integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Ltd, pp. 312-328, 1997.

RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. POA: Bookman, 2005. p. 34-55.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 818-835. 2010.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, nr. 2, p. 237-246, June 2006.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 45, nº 4, p. 66-72, out/dez. 2005.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning. **Management Learning**, London, n. 32, v. 2, p. 221-235. 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O Modelo Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ajuste de Avaliação Patrimonial 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 138, 139  
Alfabetização financeira 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58  
Análise Bibliométrica 346, 352, 355, 358  
Análise dos Componentes Principais 259, 261, 262, 304, 319, 320  
Análise fatorial confirmatória 259, 265, 323, 325, 326, 327, 342  
Aprendizagem Gerencial 100, 103, 104, 106, 115, 119, 120

### B

Biblioteconomia 271, 279, 288

### C

Capacitação Gerencial 100, 102, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121  
Capital intelectual 146, 153, 204, 205, 206, 207, 210, 211, 212, 216, 217, 268  
Capitalismo 15, 17, 18, 21, 22, 32, 34, 35, 196  
Compartilhamento do conhecimento 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267  
Competencias 290, 292, 296, 299, 300, 301, 302, 303  
Competências Gerenciais 100, 102, 103, 106, 108, 109, 113, 116, 118, 121, 123  
Competitividade 3, 5, 68, 70, 72, 76, 77, 80, 84, 85, 193, 196, 197, 198, 200, 201  
Comunicação mercadológica 193, 197, 198, 201, 202  
Conhecimento 15, 16, 20, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 59, 60, 62, 64, 65, 72, 80, 83, 84, 86, 97, 103, 104, 106, 109, 114, 115, 118, 119, 142, 144, 145, 146, 150, 152, 153, 183, 185, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 217, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 276, 291, 314, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 333, 341, 342, 346, 352, 355, 364  
Conservadorismo 184, 218, 223, 226, 227, 230, 232, 237, 338  
Construção de teoria 323  
Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 58, 176, 204, 206, 221, 225, 226, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 304, 306, 314, 319, 320, 324, 348  
Cultura organizacional 68, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 106, 112, 113, 116, 194

### D

Descontrole financeiro 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66  
Desenvolvimento Gerencial 100, 111, 116, 117, 119  
Dimensões de análise 177, 178, 188

## E

Educação Corporativa 142, 143, 146, 147, 150, 152, 153

Efeito Heterogeneidade 155, 162, 169, 171, 172, 174, 175

Efeito Manada 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176

Ensino 26, 27, 28, 35, 38, 57, 59, 63, 89, 90, 96, 97, 100, 106, 115, 121, 123, 142, 151, 259, 266, 269, 272, 274, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 288, 289, 305, 309, 310, 311, 321, 322, 324, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369

Era Moderna 15, 18, 21

Escalas de mensuração 323, 324, 325, 327, 329, 332, 341

Estado 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 32, 35, 36, 37, 38, 46, 48, 52, 59, 88, 89, 101, 107, 163, 164, 198, 204, 255, 269, 273, 274, 279, 288, 295, 296, 302, 321, 330, 337

## F

Fatores de Decisão 304, 306, 319, 320

Filtro de Kalman 155, 163, 164, 168, 171

Finanças 17, 37, 38, 42, 43, 44, 46, 53, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 128, 140, 155, 156, 176, 233, 234, 238, 306

## G

Gestão 17, 19, 42, 45, 50, 52, 59, 68, 69, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 142, 144, 145, 146, 150, 151, 153, 156, 160, 176, 178, 179, 181, 190, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 212, 213, 217, 220, 229, 230, 232, 234, 237, 252, 253, 254, 269, 273, 277, 279, 288, 291, 321, 342, 344, 347

Gestão estratégica de inovação 68

Globalização 2, 35, 85, 107, 193, 194, 195, 196, 200, 202, 203

Graduação 37, 39, 52, 59, 102, 110, 118, 140, 177, 204, 233, 234, 259, 272, 279, 281, 304, 305, 306, 309, 311, 312, 319, 320, 321, 324, 346, 358, 366, 367, 370

## H

História 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 34, 37, 38, 115, 144, 151, 180, 194, 204, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369

## I

Índice 4, 19, 77, 125, 126, 127, 128, 133, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 175, 196, 209, 210, 218, 220, 221, 231, 238, 243, 260, 261, 262, 263, 334

Innovación 290, 291, 292, 294, 295, 302, 303

Inovação tecnológica 68, 69, 71, 72, 74, 86

Instituições Federais de Ensino Superior 100

## L

Liderança 68, 72, 82, 83, 84, 86, 106, 113, 114, 115, 142, 143, 147

## M

Métodos quantitativos 63, 323

## N

Negócios 16, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 35, 74, 76, 78, 79, 86, 122, 146, 187, 190, 193, 196, 197, 200, 201, 209, 213, 277, 288

## P

P/B 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139

Perspectiva Neuro-IS 346, 349, 350, 352, 354, 356

Pierre Bourdieu 239, 240, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249

Planejamento de Carreira 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312, 314, 320, 321, 322

Price-to-book 124, 125

Processo decisório estratégico 177, 178, 184, 186, 188, 189

Provisões para Contingências 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139

## Q

Qualidade da auditoria 218, 219, 220, 221, 225, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 237

Qualidade da informação contábil 218, 220, 230, 232, 237

## R

Responsabilidade Sócio Ambiental 143

Revista Brasileira de Ciências Sociais 239, 242

## S

Sistema 15, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 33, 35, 37, 83, 94, 105, 108, 128, 146, 165, 179, 180, 183, 185, 186, 187, 196, 197, 199, 205, 208, 209, 210, 213, 219, 267, 272, 274, 276, 279, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 342, 348, 349

Sistemas de Informação 22, 209, 213, 276, 346, 347, 349, 355

## T

Teoria 37, 66, 70, 94, 122, 135, 139, 155, 156, 160, 175, 179, 180, 181, 192, 199, 224, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249, 252, 254, 255, 256, 259, 314, 315, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 334, 335, 336, 337, 340, 341, 342

Terceira linguagem 193, 197, 198

Trabajo en Equipo 290, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 302

Transculturalidade 193, 202

## U

Universidad 269, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 299, 300, 302, 303

## V

Validação de escalas 323, 325, 328, 329, 337, 340, 341, 342

Variáveis demográficas 40

Variáveis socioeconômicas 39, 40, 41, 46, 51, 53

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**