



COMPETÊNCIA GERENCIAL DO COORDENADOR UNIVERSITÁRIO DA REDE
FEDERAL DO ACRE

MANAGEMENT COMPETENCE OF THE UNIVERSITY COORDINATOR OF THE FEDERAL
NETWORK OF ACRE

Dion Alves de Oliveira¹
<https://orcid.org/0000-0003-0255-7673>
Tatiana Ghedine²
<https://orcid.org/0000-0002-4006-3917>
Daniela Fernandes Nunes³
<https://orcid.org/0000-0002-9176-0894>

Recebido em: 11 set. 2022
Aceito em: 18 out. 2022

Como citar este artigo: ALVES DE OLIVEIRA, D.; GHEDINE, T.; FERNANDES NUNES, D. COMPETÊNCIA GERENCIAL DO COORDENADOR UNIVERSITÁRIO DA REDE FEDERAL DO ACRE: MANAGEMENT COMPETENCE OF THE UNIVERSITY COORDINATOR OF THE FEDERAL NETWORK OF ACRE. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 2, p. 107-125, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i2.2919. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2919>.

Resumo: As organizações públicas, independente da área de atuação, devem mobilizar seus recursos para buscar constantemente novas ferramentas de gestão que melhorem sua eficiência e eficácia. Desta forma, surge a preocupação com o desenvolvimento das competências gerenciais dos servidores públicos em cargos de gestão, incluindo as instituições de ensino superior, visto que os ocupantes destes cargos normalmente são oriundos das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as competências gerenciais presentes na função de coordenador de curso de bacharelado ou tecnólogo do Instituto Federal do Acre (IFAC), do ponto de vista do próprio coordenador, apontando as lacunas de competências identificadas. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, onde aplicaram-se entrevistas semiestruturadas com 11 coordenadores de cursos do IFAC. Como resultado verificou-se que

¹ Mestre em Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC. E-mail: dion.oliveira@ifac.edu.br.

² Doutora em Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: tghedine@univali.br.

³ Doutoranda em Administração- Apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação de Santa Catarina-FAPESC. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: danicafn@gmail.com.

os papéis dos gestores como Diretor, Produtor, Mentor e Facilitador apresentaram lacunas de competências: desenvolver e comunicar a visão da organização, gerenciar o estresse, desenvolver os liderados e constituir equipes. As competências quanto à análise de informações com pensamento crítico e gerenciamento de forma multidisciplinar, dos papéis de Monitor e Coordenador, por não terem evidências claras, necessitam ser mais bem exploradas, pois podem indicar lacunas de competências. A partir destes resultados, a IFAC pode auxiliar o desenvolvimento dos coordenadores, elaborando um plano de desenvolvimento gerencial para coordenadores de curso superior, com vistas a alcançar a melhoria da eficácia da organização como um todo.

Palavras-Chave: Competência gerencial. Coordenador de curso superior. IFAC. Papéis dos gestores. Melhoria da eficácia.

Abstract: Public organizations, regardless of their activity area, must mobilize their resources to constantly seek new management tools that improve their efficiency and effectiveness. In this way, there is a concern with the managerial competencies' development in management positions of public servants, including in higher education institutions. That happens because the occupants of these positions usually come from Teaching, Research, Extension, and Management activity. Thus, this article aims to identify the managerial competencies present in the role of the coordinator of a bachelor's or technologist course at the Federal Institute of Acre (IFAC), from the coordinators' point of view, pointing out the identified competence gaps. This research is a single case study, with a qualitative approach, where semi-structured interviews were conducted with 11 IFAC course coordinators. As a result, it was found that the managers' roles as Director, Producer, Mentor and Facilitator presented gaps in competencies: developing and communicating the organization vision, managing stress, developing those led and building teams. The competencies regarding the analysis of information with critical thinking and management in a multidisciplinary way, of the Monitor and Coordinator roles, do not have clear evidence. Because of it they need to be more analyzed, as they may indicate competence gaps. Based on these results, IFAC can assist in the coordinators' development, designing a management development plan for higher education coordinators, with a view to improving the effectiveness of the organization as a whole.

Keywords: Management competence. Higher course coordinator. IFAC. Managers' roles. Improved effectiveness.

INTRODUÇÃO

Os gestores de ensino dos cursos superiores, conhecidos também como professor-gestor ou coordenador de curso superior (CCS), desempenham o papel de professores e gestores, na maioria das vezes, de forma concomitante (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). Barbosa, Paiva e Mendonça (2016) afirmam que os CCS atuam como mediadores de conflitos, amigo, líder na proposição de ideias, administrador de competências dos outros, elo entre a sociedade e a Instituição de Ensino Superior (IES), além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos.

Os CCS são os responsáveis por fazer cumprir as metas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), lidando no exercício de suas funções com situações complexas de gestão como em qualquer tipo de organização (ALVES; LUZ, 2014; OLIVEIRA, 2018). Essas situações envolvem os mais diversos problemas ligados à gestão como, por exemplo, cumprimento da política institucional, falta de professores, gerenciamento de reuniões no colegiado de curso, entre outros. Além disso, tem que atuar também como pedagogo educacional e conselheiro junto aos discentes (FERREIRA; PAIVA, 2017).

Desta forma, o coordenador acaba desenvolvendo na prática competências gerenciais relacionadas às experiências ou compartilhamentos vivenciados no dia a dia, com docentes, discentes, seus pares e superiores (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018), uma vez que grande parte deles são professores que não exerceram anteriormente nenhum cargo de gestão e/ou não possuem formação na área. Observa-se, neste sentido, a importância deste professor-gestor ter uma preparação prévia para o exercício do cargo de coordenador de curso superior. Oliveira (2018) aconselha as IES a desenvolverem de alguma forma as competências necessárias junto aos CCS, assim estes conseguirão mobilizar melhor os recursos para alcançar os objetivos estabelecidos no PDI.

Observa-se no dia a dia das IES, principalmente nas públicas, que os docentes são nomeados para o cargo de CCS pelo diretor do campus, com a indicação do diretor de ensino, podendo não ocorrer a ambientação no departamento e nem treinamento para o posto a ser ocupado. Desta forma, o professor-gestor, muitas vezes, não tem o conhecimento das competências gerenciais necessárias para a execução das atividades que serão desempenhadas por ele na coordenação do curso superior. Ferreira e Paiva (2017, p. 685) relatam que a falta de treinamento é comum no serviço público, desta forma, os profissionais passam a exercer a função sem a capacitação e o preparo necessário para assumir o cargo, o que também acontece nas IES.

Diversos estudos apontam ser importante desenvolver as competências gerenciais dos CCS (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018; FEITOSA; VILLARDI, 2020; FERREIRA; PAIVA, 2017; FLECK; PEREIRA, 2011; NASCIMENTO; SANTIAGO, 2018; OLIVEIRA, 2019; PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011), uma vez que a forma como o CCS utiliza suas competências gerenciais, é reconhecida como peça fundamental para o resultado de sucesso ou fracasso do mesmo (CASTRO JÚNIOR et al., 2020; FERREIRA; PAIVA, 2017).

Percebe-se, portanto, que a identificação das competências gerenciais de CCS é de extrema importância, pois somente com o mapeamento destas atribuições será possível identificar lacunas de competências (REISCH, 2019; REISCH; DALMAU, 2021) e estruturar adequadamente programas de desenvolvimento gerencial, colaborando ainda com a definição de outras políticas de gestão de pessoas (FREITAS; ODELIUS, 2018). Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo identificar as competências gerenciais presentes na função de coordenador

de curso de bacharelado ou tecnólogo do Instituto Federal do Acre (IFAC), do ponto de vista do próprio coordenador, apontando possíveis lacunas de competências. A partir destes resultados, acredita-se que a instituição pode auxiliar o desenvolvimento dos coordenadores atuais e futuros, alcançando a melhoria da eficácia da organização como um todo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A expressão competência, na área da administração, surgiu nos anos 70, nos Estados Unidos da América, com os estudos realizados por McClelland (1973), que atrelava o conceito de competência à qualificação, ou seja, competente era a pessoa que possuía a melhor qualificação para ocupar um cargo em uma organização (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Na França, nos anos 90, a expressão competência começou a ser compreendida não somente como qualificação, o saber como (LE BOTERF, 1994; ZARIFIAN, 2001), mas como um conjunto de capacidades que “assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica” (RUAS, 2005, p. 40). Portanto, a competência só pode ser vista em ação, uma vez que ela representa a mobilização de um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) frente a um evento não previsível (BECKER; DUTRA; RUAS, 2013; CASSOL et al., 2017; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), com vista a atingir um determinado desempenho (DUTRA, 2002).

Dentro desta noção de competência, o conceito de competência gerencial também ganhou corpo por desempenhar na prática papel importante no alcance do desempenho superior em uma situação específica na empresa (FLEURY; FLEURY, 2004), e assim, agregando valor competitivo e resultados visíveis na organização (FERREIRA; PAIVA, 2017). Neste sentido, observa-se que as competências organizacionais estão relacionadas com as competências gerenciais, permitindo que as organizações atinjam sua missão como instituição (ALVES; GHEDINE, 2022).

O entendimento e aquisição de competências gerenciais ganham força quando analisado o ambiente das universidades públicas federais. Estas instituições, em geral, são julgadas por serem ineficientes em suas atividades, devido ao excesso de burocracia administrativa e a incompetência gerencial. Os gestores públicos, em grande parte docentes, têm grandes dificuldades em gerar resultados nas universidades de caráter público (OLIVEIRA, 2019), tornando-se fundamental a compreensão e mapeamento das competências necessárias para o desempenho satisfatório da função administrativa e para promover o fortalecimento dos coordenadores nas IES e concretização da estratégia da universidade (BARBOSA; MENDOÇA; CASSUNDÉ, 2016B; CASCAIS; LEMOS, 2020; MONTEIRO; PANTOJA, 2015; REISCH; DALMAU, 2021).

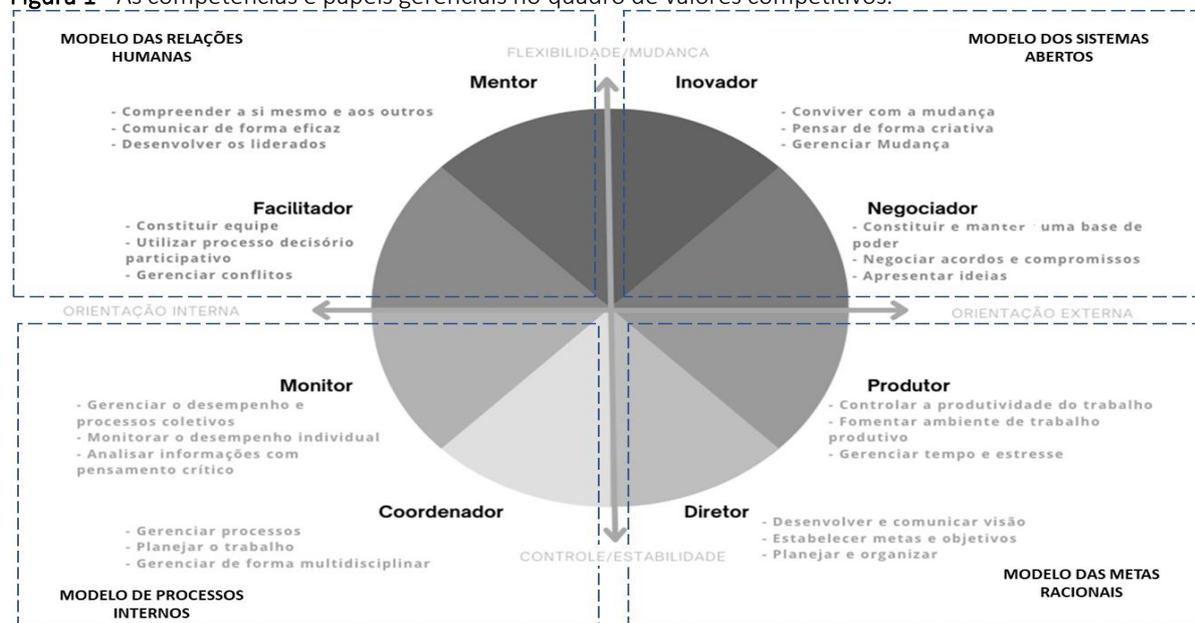
Os gestores das IES desempenham o papel de professores e gestores, na maioria das

vezes, de forma concomitante (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). Entre estes gestores encontram-se os CCS, os quais são responsáveis por fazer cumprir as metas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e ainda lidar com situações complexas de gestão como em qualquer tipo de organização (ALVES; LUZ, 2014; OLIVEIRA, 2018). Na prática o desenvolvimento de competências gerenciais ocorre pela atuação no dia a dia, sem treinamento prévio (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Para colaborar neste processo, existem na literatura alguns modelos que apresentam os principais papéis gerenciais e as competências atrelados a cada papel, sendo um dos mais conhecidos o de Quinn, Faerman, Thompson e Macgrath (2003). Este modelo toma como base para sua estrutura características da Teoria Clássica, considerada um modelo de objetivo racional, da Teoria Humanista, como um modelo de relações humanas, Teoria Burocrática, representando um modelo de processo interno, e da Teoria dos Sistemas Abertos, que considera as perspectivas sistêmicas e contingenciais. Autores como Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a), Cascais e Lemos (2020), Comin et al. (2017) e Freitas e Odélius (2018 e 2019) apontam que este modelo de competências gerenciais, proposto pelo Quinn et al. (2003), é possível de ser utilizado para organizações complexas e dinâmicas, adequando-se, portanto, como uma ferramenta apropriada ao ambiente do Instituto Federal do Acre (IFAC) e aos coordenadores de cursos, público-alvo desta pesquisa.

Os autores Freitas e Odélius (2018) discorrem sobre os quatro elementos que explicam o modelo gerencial, proposto por Quinn et al. (2003), sendo eles: modelos das metas racionais, das relações humanas, dos processos internos e dos sistemas abertos. Segundo os autores, estes modelos são representativos dos valores competitivos da organização. A figura 1 apresenta o modelo teórico de competências gerenciais proposto por Quinn et al. (2003).

Figura 1 - As competências e papéis gerenciais no quadro de valores competitivos.



Fonte: elaborado pelos autores com base em Quinn et al. (2003, p. 17).

O modelo de metas racionais tem por base a eficiência e a padronização da produtividade, apresentando os papéis dos gestores de Diretor e Produtor. No modelo de processos internos, o controle e o gerenciamento das informações e a hierarquia das funções são priorizados (OLIVEIRA, 2019), abrangendo outros dois papéis dos gestores, o de Monitor e Coordenador. Por conseguinte, no modelo das relações humanas é apresentado o aspecto de relações interpessoais onde as pessoas têm grande valor e estão interligadas à instituição (PINHO et al., 2021), contemplando os papéis dos gestores de Mentor e Facilitador. Por fim, o modo dos sistemas abertos, apresenta a característica forte de inovação de gestão, e tem buscado adaptar-se ao ambiente externo para alcançar a eficácia da instituição (PINHO et al., 2021), compreendendo os papéis dos gestores de Inovador e Negociador.

Quinn et al. (2003) estabelecem que cada um dos oito papéis do quadro de valores competitivos contempla três competências (figura 2), que como os valores, ao mesmo tempo, complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem. Portanto, o líder pode assumir oito diferentes tipos de papel: produtor, mentor, facilitador, coordenador, monitor, inovador, negociador e diretor.

Figura 2 – Os oito papéis de liderança.

Papel	Caracterização do Papel	Competências	Autores
Produtor	Direciona a atenção para a tarefa e trabalho, enfatizando a alta produtividade individual, buscando aumentar a sua produção para atingir as metas definidas.	Promover a produtividade do trabalho; fomentar ambiente de trabalho produtivo; gerenciar o tempo e o estresse.	Belasen e Frank (2004); Larson et al. (2020).
Mentor	Dedica-se ao desenvolvimento de seus liderados, valoriza o autoconhecimento e a comunicação clara e eficaz.	Compreender a si próprio e aos outros; comunicar-se de forma eficaz; promover o desenvolvimento dos liderados.	Adamson et al. (2014); Clark, (2020); Molloy (2021).
Facilitador	Incentiva o esforço coletivo, estimulando soluções conjuntas, trabalho em equipe, e gerencia os conflitos interpessoais.	Constituir equipes; utilizar processo decisório participativo; gerenciar conflitos.	Clark (2020); Neeley; (2021).
Coordenador	Planeja, organiza e coordena o trabalho em equipe, enfrenta crises e soluciona desafios, transmite credibilidade.	Gerenciar processos; planejar o trabalho; exercer o gerenciamento multidisciplinar.	Larson et al. (2020); Parker et al (2020).
Monitor	Acompanha as atividades sob sua responsabilidade, analisa os fatos minuciosamente e monitora o cumprimento das regras dos seus liderados.	Monitorar o desempenho individual; gerenciar o desempenho dos processos coletivos; analisar informações com pensamento crítico.	Parker et al. (2020); Clark, (2021).
Inovador	Direciona sua atenção para adaptação e mudança, identifica tendências, tolera incertezas e riscos, foca na criatividade e inovação por meio da sugestão de ideias.	Conviver com a mudança; pensar de forma criativa; gerenciar a mudança.	Groysberg et al. (2020); Neeley (2021).
Negociador	Potencial de mobilizar e obter recursos, perspicaz e influente	Constituir e manter uma base de poder; negociar acordos e	Yukl (2013); Pianist et al.

	politicamente, capaz de representar a organização no mercado.	compromisso; apresentar ideias.	(2022).
Diretor	Foco em planejar, definir metas, objetivos, determinar regras e políticas, identificar problemas e propor alternativas.	Desenvolver e comunicar a visão; estabelecer metas e objetivos; planejar e organizar.	Larson, (2020); Neeley (2021).

Fonte: baseado em Quinn et al. (2003) e demais autores apresentados na quarta coluna.

No contexto das instituições de ensino superior públicas, quando o docente é empossado em um cargo de gestão, seja na função de reitor, pró-reitor, diretor de campus, chefe de departamento e/ou CCS, ele é denominado de “professor-gestor” (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016a). Ferreira e Paiva (2017) afirmam que os gestores, normalmente, não buscam ou não recebem a capacitação necessária para atuar no cargo. Contudo, para que as IES possam proporcionar o treinamento adequado é necessário mapear as competências gerenciais presentes para então promover o desenvolvimento daquelas que apresentem lacunas. Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no presente estudo.

MÉTODOS

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois busca uma melhor compreensão de um fenômeno social em seu ambiente natural (GODOY, 1995; SILVA, 2020), no caso deste estudo a identificação de competências gerenciais para CCS, a qual foi realizada com base na perspectiva dos CCS envolvidos. Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso único, realizado no Instituto Federal do Acre (IFAC), com o intuito de investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real (EISENHARDT, 1989), especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2016).

O IFAC iniciou suas atividades com quatro campi (Rio Branco, Sena Madureira, Cruzeiro do Sul e Xapuri) em julho de 2010. Atualmente o Instituto possui seis unidades presenciais e mais de três mil alunos em cursos técnicos nas modalidades integrado ao médio, integrado Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), e subsequente (presencial e a distância), mais de três mil alunos em cursos superiores de licenciatura, tecnológico e bacharelado e de pós-graduação (especialização). Como objeto de estudo dentro do IFAC foram selecionados os CCS, os quais desempenham as seguintes funções na Instituição: ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa dos curso de graduação bacharelado e tecnológico. No total o IFAC conta com 11 coordenadores distribuídos nos campi de Sena Madureira, Tarauacá, Xapuri, Cruzeiro do Sul, e Rio Branco (informação obtida junto a Ouvidoria do IFAC), todos participantes desta pesquisa. O Quadro 1 apresenta a relação dos participantes pela codificação utilizada e dados demográficos.

Quadro 1 - Codificação dos coordenadores participantes e dados demográficos

Participante	Sexo	Idade	Tempo no Cargo	Campos
E1	Feminino	41 anos	04 meses	Sena Madureira
E2	Masculino	30 anos	20 meses	Tarauacá
E3	Masculino	49 anos	24 meses	Xapuri
E4	Masculino	33 anos	18 meses	Xapuri
E5	Feminino	38 anos	06 meses	Xapuri
E6	Feminino	36 anos	20 meses	Cruzeiro do Sul
E7	Masculino	36 anos	02 meses	Cruzeiro do Sul
E8	Feminino	33 anos	18 meses	Rio Branco
E9	Feminino	43 anos	09 meses	Rio Branco
E10	Feminino	53 anos	20 meses	Rio Branco
E11	Feminino	33 anos	12 meses	Rio Branco

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base em roteiro de pesquisa validado por dois professores especialistas da área. A coleta de dados ocorreu em novembro de 2020. Por estar ainda no período de distanciamento social, em função da pandemia causada pelo Corona Vírus, as entrevistas foram realizadas com apoio da ferramenta Google Meet®. Os entrevistados autorizaram, mediante anonimato, a gravação das entrevistas na forma de vídeo, por esta razão no trabalho serão identificados como E1, E2 até E11. Posteriormente as entrevistas foram transcritas na íntegra no Microsoft Word®. As entrevistas duraram em média 50 minutos.

Realizou-se a identificação das competências gerenciais e lacunas de competência através de uma análise de conteúdo com categorias predefinidas (BARDIN, 2016), tendo como base os oito papéis e competências gerenciais do modelo de Quinn et al. (2003). A análise e discussão dos resultados obtidos são apresentadas na próxima seção.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos resultados apresentam-se organizadas de acordo com os quatro elementos que explicam o modelo gerencial (figura 1) proposto por Quinn et al. (2003): modelos das metas racionais, das relações humanas, dos processos internos e dos sistemas abertos. Cabe destacar que será levada em consideração, no momento da análise, a ideia de Quinn et al. (2003) e Pollard (2010) de que as competências gerenciais identificadas independem da posição gerencial do líder, pois são uma necessidade de todos, porém com níveis diferentes de complexidade.

MODELO DE METAS RACIONAIS

O modelo de metas racionais tem por base a padronização, eficiência, produtividade

e especificação da função do gestor, que são originadas sobre as metas da organização (COMIN et al., 2017), englobando os papéis de Diretor e Produtor (QUINN et al., 2003).

As características do papel de Diretor remetem à expectativa de que os processos devem ser claros e decisivos, orientados pelo planejamento e delimitados pela meta e políticas institucionais (MOREIRA, 2016; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2018; QUINN et al., 2003). Foi possível identificar na fala dos entrevistados competências do papel de Diretor, como por exemplo do E1, que explica “[...] como coordenador preciso ter a capacidade de planejar, junto ao planejamento do campus, com a realidade do curso para conseguir essa melhor condução nesse período remoto”, e acrescenta que deve ter agilidade nas respostas para os processos envolvidos no planejamento junto com uma “[...] comunicação clara e adaptada a alguns diferentes setores [...]” (E1). O E5 também destaca que “[...] se você não tem ali um cronograma de atividade de planejamento para as atividades, então aí pode gerar ruído [...]”, e enfatiza ser de fundamental importância a organização do processo e a comunicação correta, tanto para discentes, docentes e servidores. O E5 deixa claro em vários momentos que a falta de comunicação pode gerar problemas relacionados aos objetivos e organização de tópicos importantes do planejamento do curso.

O E8 destaca também a importância do conhecimento “[...] não só da legislação, mas assim das resoluções da organização didático-pedagógica da instituição [...]”. Ponto também levantado pelo E10, que diz ser “importante conhecer a legislação e conhecer os processos do planejamento”. O E11 acredita ser essencial para exercer a função de coordenador enxergar de forma clara o planejamento e a organização como um todo. O E5 levanta um ponto importante “a liderança e atuação proativa no planejamento” como fundamentais na atuação de um coordenador.

As competências em comum apresentadas pelos gestores de cursos superiores do IFAC (E1, E5, E6, E10 e E11) relacionadas ao papel de diretor são as seguintes: capacidade de planejamento, cumprimento das metas, comunicação, conhecimento das normas institucionais e pedagógicas dos cursos e liderança no planejamento. Estas características corroboram com as apontadas por Nascimento e Santiago (2018), Oliveira (2018, 2019), Oliveira e Silveira (2018), Paixão (2019) e Seabra, Paiva e Luz (2015) quando afirmam que as funções administrativas devem ser exercidas para atingir metas institucionais, planejadas em face da sua demanda, e corroboram com as competências gerenciais associadas ao papel de diretor apontadas por Quinn et al. (2003). Um aspecto importante observado é que a competência gerencial “gerenciar e organizar”, proposta no modelo de Quinn et al. (2003) no papel diretor, do ponto de vista dos CCs possui uma visão mais ampla, sendo liderar os processos de planejamento e organização.

Quanto às competências do papel do Produtor, os autores Oliveira (2019) e Freitas e Odellius (2018) afirmam que este perfil tem como base a produtividade das tarefas, enfatizando

a produtividade do indivíduo visando atingir metas predefinidas (QUINN et al., 2003). Neste sentido o entrevistado E2 apontou como importantes quatro pontos: “proatividade, organização, gerenciamento de tempo e flexibilidade”. O entrevistado E5 também destacou a proatividade como uma forma de “estar à frente das necessidades tanto dos professores quanto dos alunos”, fomentando um ambiente de trabalho agradável e produtivo. O E9 acrescenta ainda que “o desempenho do bom coordenador, está mais relacionado com a vontade dele de fazer, de cumprir, não só vai atrás da solução, mas de se informar, ter iniciativa e ter boa vontade”.

Percebeu-se que as competências em comum presentes nas falas dos entrevistados giram em torno das capacidades de proatividade, controle das atividades, gerenciamento do tempo e gestão de um ambiente produtivo. Estas competências corroboram com o papel de Produtor, uma vez que este deve ter um alto grau de interesse nas tarefas, ser motivado, energético, a aceitação de responsabilidade e com foco na produtividade individual (QUINN et al., 2003).

A partir destes levantamentos, observou-se que a competência desenvolver e comunicar a visão no papel de diretor (QUINN et al, 2003) não foi identificada no discurso dos coordenadores, bem como a competência para gerenciar estresse, no papel de produtor (QUINN et al, 2003). Estas podem ser apontadas como lacunas de competência a serem verificadas para desenvolvimento posterior dos coordenadores entrevistados e demais coordenadores da instituição.

MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Os papéis de Mentor e Facilitador integram a dimensão do modelo das relações humanas que tem por base o aspecto de relações interpessoais, cujo foco está nas relações do gestor com os seus colaboradores.

As características do papel do Mentor têm como premissa a orientação e direcionamento para o desenvolvimento dos liderados (QUINN et al, 2003). O E5 aborda um ponto bem importante deste papel quando ressalta que “[...] você tem que ter a capacidade de ouvir o outro, que é a questão da empatia. Então, quem está à frente de uma coordenação é fundamental você ter bom senso”. O E4 corrobora com esta fala e complementa “[...] o coordenador ao mesmo tempo tem que ter a sensibilidade, para entender o contexto”. O E6 também destaca um ponto bem relevante “[...] “A coordenação, lida com pessoas, e não com máquinas. É necessária uma formação mais humanística para estar neste cargo[...]”. Ele complementa que o coordenador precisa ser empático, pois percebe que “[...] ser empático e solidário a realidade do outro, é necessário[...]”. Percebe-se, portanto, algumas competências importantes aqui destacadas no papel de mentor: ter sensibilidade e empatia para entender o

outro e estabelecer uma comunicação eficaz (QUINN et al., 2003).

As competências do papel do Facilitador estão relacionadas à condução das atividades de forma coletiva, para ter base sólida no desenvolvimento dos trabalhos em equipe e fazer a gestão de conflitos interpessoais. Este papel é orientado para processos, canaliza esforços para a solução de conflitos interpessoais, entrosamento e colaboração e desenvolvimento de trabalho em equipe (PINHO et al., 2021; FREITAS; ODELIUS, 2018; QUINN et al., 2003).

O E1 destaca que o coordenador precisa ter uma boa relação interpessoal com alunos, docentes e servidores, pois isso auxilia na busca de “[...] alternativas para melhorar algumas situações que aconteceram durante o ano [...]” (E1). O E3 destaca a importância de ações para desenvolver uma boa relação entre os colegas, sempre “[...] visando a melhoria do curso e que essas ações não venham prejudicar o andamento do curso”. Já o E10 desabafa dizendo que as vezes precisa gerenciar conflitos entre professores e alunos, pois “[...] alguns modelos de aula ... você tem que estar gerenciando esse conflito, essa relação entre o modelo de educação e outros”. Já o E7 acredita que utilizar técnicas para incentivar a colaboração é muito importante e explica que isso contribui na “[...] questão de ajudar no trabalho em equipe”.

Os entrevistados, de uma forma geral, abordaram que o professor na função de coordenador tem que assumir uma posição mais de gestão de pessoas, buscando alternativas para algumas situações de relações interpessoais e gerenciamento de conflitos e, ao mesmo tempo ter a capacidade de promover trabalhos em equipe de forma participativa. Estas características vão ao encontro dos principais pontos destacados por Freitas e Odélius (2018), Pinho et al. (2021) e Quinn et al. (2003). Portanto, as competências propostas no modelo de Quinn et al. (2003) corroboram com os pontos identificados na análise realizada para o papel de Facilitador.

Com base nestes levantamentos, observou-se que a competência desenvolver os liderados, do papel de mentor, e constituir equipes, no papel de facilitador, (QUINN et al, 2003), não foram identificadas no discurso dos coordenadores. Talvez a não observação quanto à constituição de equipes possa ser atribuída a realidade da estrutura da instituição, pois os demais professores e alunos na verdade não são escolhidos para formação de uma equipe nas instituições de ensino federal. Contudo, promover o desenvolvimento, principalmente do corpo docente, pode ser apontada como uma lacuna de competência para desenvolvimento dos coordenadores entrevistados e demais coordenadores da instituição.

MODELO DOS PROCESSOS INTERNOS

Os papéis Monitor e Coordenador fazem parte do modelo dos processos internos, o qual têm por base priorizar os controles e o gerenciamento das informações respeitando a hierarquia das funções. Segundo Oliveira (2019) o importante é o controle da gestão das

informações, a documentação e a estabilidade dos fluxos (QUINN et al., 2003).

As competências do papel do Monitor têm como base a busca pelo conhecimento, pelas informações do departamento ou setor que gerencia e faz o acompanhamento dos seus colaboradores, busca saber se está sendo feito conforme as regras e padrões da instituição (FREITAS; ODELIUS, 2018). A característica deste perfil está em ter conhecimento dos detalhes, controle e análise dos procedimentos da organização (PINHO et al., 2021; QUINN et al., 2003).

Na fala do E1 percebe-se a importância de acompanhar o processo para detectar possíveis problemas, “identificamos ao longo do tempo com o ensino remoto que a gente não tinha nenhum tipo de feedback dos alunos em relação ao andamento das aulas”, o que, segundo o E1, é importante para monitorar o desempenho dos professores no ambiente remoto e poder encontrar também alternativas caso algum problema ocorra. O E6 discorda do fato da responsabilidade da avaliação dos trabalhos dos docentes nas disciplinas ser da direção de ensino, e complementa “eu acho que isso deveria caber ao coordenador de curso”. O E6 explica que, já que o professor faz parte da equipe do curso, ele é que deveria ser responsável por monitorar o desempenho do professor em sala de aula.

As respostas dos entrevistados fazem menção às competências que devem ser desenvolvidas pelo coordenador, entre elas: feedback e monitoramento do desempenho dos colaboradores (docente) e análise de informações, sendo as mesmas características apontadas como importantes por Nascimento e Santiago (2018), Oliveira (2019), Oliveira e Silveira (2018) e Seabra, Paiva e Luz (2015).

Assim, as competências propostas no modelo de Quinn et al. (2003) corroboram com os pontos percebidos na análise realizada para o papel de Monitor. Contudo, não foi identificada nas entrevistas nenhuma menção à necessidade de analisar informações obtidas de forma crítica, portanto uma lacuna a ser analisada para desenvolvimento dos CCs. Entretanto, acredita-se que o fato de ser importante, ter informações para encontrar alternativas para solucionar problemas, como comentou o E1, possa ser compreendido como utilização de um pensamento crítico.

No papel do Coordenador, as características da gestão consistem em dar apoio nas estruturas e manter o fluxo do sistema, com credibilidade e confiança para os seus colaboradores, apresentando um comportamento de facilitador de atividades pelo meio da infraestrutura. Os autores Freitas e Odélius (2018) acreditam que esse perfil “inspira confiança e credibilidade, e com isso programa, organiza e coordena os esforços da equipe, no enfrentamento de crises e na resolução de dificuldades”, ou seja, esse gestor promove um ambiente estável e tranquilo para resolução de problemas.

Tanto o E2 quanto o E1 acreditam que ter flexibilidade é um dos pontos chave nas atividades do coordenador, e o E3 explica “[...] você tem que ter uma flexibilidade para saber lidar com esses pedidos, tendo em vista, que são pedidos e que nem sempre são fáceis de

atender, pois a gente está tratando com colegas, que são pares”. Esta flexibilidade, segundo o E2, acaba transmitindo confiança para os docentes e discentes, pois estes sabem que sempre irá se buscar uma forma de solucionar os problemas e dificuldades que aparecerem ao longo do ano letivo. Além disso, o E5 destaca que a organização é algo extremamente importante nas atividades do coordenador e explica “[...] o curso ou qualquer área que você está gerenciando, começa a aparecer vários problemas, se você não tem uma organização[...]”.

Observa-se que o coordenador de curso precisa de algumas características importantes como: flexibilidade em saber lidar e organização das atividades. Freitas e Odellius (2018b), Oliveira (2019), Pinho et al., (2021) corroboram que, este perfil inspira confiança e credibilidade, desenvolvendo a estabilidade, por meio de organização e ação coordenada dos esforços dos colaboradores, para a resolução de problemas ou dificuldades (QUINN et al., 2003). Não foi percebida de forma tão clara todas as competências propostas no modelo de Quinn et al. (2003) para o papel de Coordenador. As competências “gerenciar processo” e “planejar o trabalho” são percebidas neste papel. Contudo, não foi identificada uma evidência clara quanto à competência “gerenciar de forma multidisciplinar”. Porém, as referências feitas anteriormente no modelo dos recursos humanos que apontou a necessidade de gerenciar pessoas, pode ser compreendida como uma forma de gerenciamento multidisciplinar. Desta forma, esta competência carece de uma atenção para identificar se configura ou não uma lacuna de competência a ser desenvolvida.

MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS

Os papéis Inovador e Negociador integram o modelo dos sistemas abertos. Como característica este modelo apresenta forte predominância em inovação, na busca pela adaptação ao ambiente externo, com o foco em atingir as metas organizacionais (PINHO et al., 2021; QUINN et al., 2003)

O papel Inovador tem como característica na sua gestão, o pensamento criativo, com o convívio em ambiente mutável, e gerencia as mudanças, também tolera as incertezas e os riscos que enfrentam. Este papel “envolve o esforço de empreender, facilitando e construindo pontes para transformações e mudanças organizacionais” (PINHO et al., 2021).

As competências do papel Inovador estão presentes nas palavras do E7 quando ele manifesta que a capacidade do coordenador de criar soluções é algo importante, ponto também destacado pelo E9 ao explicar que esta capacidade “[...] é necessária para inovar, saber criar soluções e não uma pessoa que fica ali preso aos problemas”. O E7 também destaca que estar aberto a mudanças e gerenciar mudanças é importante e explica “[...] a pandemia, influenciou muito o administrativo, e isso é algo muito bom, porque começamos a trabalhar mais rápido e as demandas conseguem fluir mais rapidamente [...]”.

Percebe-se, na fala dos entrevistados, que a gestão de curso deve ter comportamentos inovadores, estar apta a trabalhar com as inovações tecnológicas, encarar as mudanças resultantes destas inovações e utilizar ferramentas inovadoras. Neste contexto que o coordenador de curso superior deve ter perfil empreendedor, construir novos modelos de inovação para o curso e promover mudanças institucionais (PINHO et al., 2021; QUINN et al., 2003).

As características do papel do Negociador refletem a preocupação com a legitimidade e a captação de recursos externos, tendo em vista, que agrega valor para as partes envolvidas, com o foco na imagem, aparência e reputação. O comportamento deste perfil, deve ser negociador e político, com astúcia, persuasão e influência. O negociador deve ter o comportamento de se encontrar com pessoas de fora de sua própria unidade para representar, negociar e adquirir recursos, servindo de intermediários e porta-vozes (QUINN et al., 2003). Este comportamento pode ser observado na fala do coordenador E1, o qual tece “[...] projetos que também vêm de recurso externo, então a gente está tendo sempre em buscar e dar subsídios para o curso alavancar, e o curso sempre é muito bom e necessário para a instituição, e isso é um processo muito novo”. O E6 também salienta a necessidade de “[...] trabalhar no gerenciamento das estruturas que estão inter-relacionadas ao curso”.

As respostas dos entrevistados E1 e E6 indicam sobre as habilidades de saber lidar com relações externas da instituição e desenvolvimento das relações com departamentos, sendo estas características de ser político e ter capacidade de gerenciamento intersetorial. Esses comportamentos que descreveram os entrevistados, faz menção sobre a ótica do papel do negociador, entre as partes envolvidas e agregando valor na negociação, para que as mesmas não se sintam prejudicadas (FREITAS; ODELIUS, 2018; OLIVEIRA, 2019; PINHO et al., 2021; QUINN et al., 2003).

Não foram observadas lacunas de competências relacionadas ao papel inovador e negociador. Contudo, salienta-se a importância de contemplar nos processos de desenvolvimentos de CCs as competências associadas a estes papéis, visto a relação direta com a melhoria contínua dos cursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar as competências gerenciais presentes na função de coordenador de curso de bacharelado ou tecnólogo do Instituto Federal do Acre (IFAC), do ponto de vista do próprio coordenador, apontando as lacunas de competências identificadas. Para realização da pesquisa utilizou-se como base teórica principal o Modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al (2003), o qual divide a atuação dos gestores em oito diferentes papéis, entendidos aqui, cada um, como um conjunto de três competências.

Observou-se que os papéis de Diretor, Produtor, Mentor e Facilitador apresentaram, cada um, respectivamente, uma competência que precisa ser desenvolvida: desenvolver e comunicar a visão, gerenciar estresse, desenvolver os liderados e constituir equipes. Estas quatro competências apontadas não foram observadas nas análises realizadas com base nas entrevistas dos coordenadores. Isso significa haver uma lacuna para desenvolvimento, uma vez que Quinn et al (2003) apontaram a necessidade de ter estas competências desenvolvidas para o gestor poder exercer os seus papéis de forma mais eficaz.

Nos Modelos de Processos Internos, as competências, em grande parte, demonstraram-se presentes. Contudo, ressalta-se que não foi encontrada uma evidência mais contundente quanto a competência “gerenciar de forma multidisciplinar”. Porém, por ser uma competência conectada com o ambiente interno da organização (figura 1), e tendo sido observada no Modelo de Relações Humanas a percepção dos entrevistados sobre a necessidade de exercer diferentes funções, principalmente relacionadas à gestão de pessoas, acredita-se que esta competência se manifeste na prática. Da mesma forma, a competência de “analisar informações obtidas de forma crítica”, não se apresentou clara, entretanto, pode estar presente nas ações para soluções de problemas indicadas pelos CCs. Portanto, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada para o IFAC compreender realmente se há ou não necessidade de desenvolver melhor estas competências entre os seus CCS.

No Modelo de Sistemas Abertos não foi observada a existência de nenhuma lacuna de competência em relação aos papéis Inovador e Negociador. Porém, é de suma importância que o IFAC invista no desenvolvimento das competências gerenciais associadas a estes papéis, visto que são essenciais para todo o processo de inovação dos cursos.

Esta pesquisa possui contribuições práticas para o IFAC, uma vez que aponta quais as competências gerenciais devem ser abarcadas nos planos de desenvolvimento dos CCS elaborados pela área de gestão de pessoas. Também apresenta contribuições para os próprios CCS de Institutos Federais, pois as informações aqui apresentadas podem auxiliá-los a compreenderem melhor seus papéis e quais competências precisam para desenvolvê-los de forma mais eficaz. Além disso, contribui também para que o IFAC tenha mais clareza sobre as competências necessárias para exercer um cargo de gestão.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de ter sido realizada somente nas sedes de Institutos federais do Estado do Acre e ter como base somente a percepção dos próprios coordenadores. Sugere-se para pesquisas futuras também levantar a percepção dos alunos e dos gestores do IFAC para ter uma percepção mais acurada das competências gerenciais efetivamente praticada pelos CCS do Instituto. Além disso, sugere-se a extrapolação do estudo, de forma quantitativa expandindo para todos os Institutos Federais no Brasil com o intuito de mapear as principais competências dos CCS para este contexto de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADAMSON, B.; DIXON, M.; TOMAN, N. **Why Individuals No Longer Rule on Sales Teams**. Harvard Business Review, 2014.
- ALVES, M. C. O.; GHEDINE, T. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e11881, 2022.
- ALVES, N. S. C.; LUZ, T. R. da. **Competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de administração e de ciências contábeis de uma universidade pública mineira: O que pensam os discentes?** In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2014.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. de.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. **Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de instituições federais de ensino superior: Percepções dos professores de uma Universidade Federal**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 17, n. 3, p. 439–473, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. de.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: Percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 287–325, 2016a.
- BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M. de; MENDONÇA, J. R. C. de. **Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa**. Organizações & Sociedade, v. 25, n. 84, p. 100–121, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. 1. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2013.
- BELASEN, A. T.; FRANK, N. M. **The perceptions of human resource managers of the shifting importance of managerial roles in downsizing organizations**. International Journal of Human Resources Development and Management, 4(2), 144-163, 2004.
- CASCAIS, B. F. A.; LEMOS, D. da C. **Avaliação de competências gerenciais: projeto piloto na diretoria-geral administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. In: XLIV Encontro da ANPAD, 44., 2020, Online. Anais... Maringá: ANPAD, 2020. p. 1– 15.
- CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. de A.; ZANINI, C. **Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: Uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no Estado de Santa Catarina**. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15–32, 2017.
- CASTRO JÚNIOR, D. F. L. de C.; DELUCA, M. A. M.; BARP, A. D.; SOUZA, I. M. de; ABREU, J. C. de. **Competências gerenciais: estudo das funções da coordenação de curso superior em**

administração. **RECC- Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 2358–7083, p. 16–29, 2020.

CLARCK, L. **Organizations need to focus on three pillars of specific skills and capabilities**. Harvard Business Review, 1–3, 2020.

CLARK, D. **Staying Visible When Your Team Is in the Office... But You' re WFH**. Harvard Business Review, 1–6, 2021.

COMIN, L. C.; SEVERO, E. A.; AGNOL, C. F. D.; MEDEIROS, L. S. de; GUIMARÃES, J. C. F. de. **Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio**. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, v. 12, n. 2, p. 232–247, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

EISENDHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review. v .14, n.4, pp. 532-550, 1989.

FEITOSA, L. P. D. A.; VILLARDI, B. Q. **Gestor, eu? Do? Sacrifício? À? Realização de um projeto coletivo?: Significados sobre aprender competências gerenciais na pós-graduação de uma universidade pública**. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020, 44., 2020, Online. Anais... Maringá: ANPAD, 2020. p. 1–21.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. **Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE**. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681–702, 2017.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. **Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil**. **Revista O&S**, v. 18, p. 285–301, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2004.

FREITAS, P. F. P. de.; ODELIUS, C. C. **Escalas de competências gerenciais do setor público: Auto e heteroavaliação**. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019, 43., 2019, São Paulo. Anais... Maringá: ANPAD, 2019. p. 1–17, 2019.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GROYSBERG, B.; BADEN, K. C. **The Covid Two-Step for Leaders: Protect and Pivot**. Harvard Business Review, 1–8, 2020.

LARSON, B. Z.; VROMAN, S. R.; MAKARIUS, E. E. **A Guide to Managing Your (Newly) Remote**

Workers. Harvard Business Review, 1–8, 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo A Competência Dos Profissionais.** 1. ed. Porto Alegre - RS: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. G.; LARRERE, J.; NATHAN, M. **Identifying competencies with behavioral-event interviews.** Psychological Science, 9(5), 331–339, 1998.

MOLLOY, J. **Strong Leadership Skills Make All the Difference.** Harvard Business Review, 1–5, 2021.

MONTEIRO, L. B. de M.; PANTOJA, M. J. **Competências Gerenciais: O Caso da Polícia Rodoviária Federal.** In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2015, 5., 1994, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. p. 1–24.

MOREIRA, M. A. D. B. **As competências gerenciais na percepção de seus gestores no contexto do programa estadual DST/Aids São Paulo.** 2016. 69 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016.

NASCIMENTO, F. D. S.; SANTIAGO, C. F. D. B. **Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma instituição de ensino superior.** In: XXI SEMEAD Seminários em Administração, 21., 2018, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2018. p. 325–337.

NEELEY, T. **Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere.** In Nova York: Harper Business, 2021.

OLIVEIRA, A. P. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de instituições de ensino superior públicas.** In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 43., 2019, São Paulo. Anais... Maringá: ANPAD, 2019. p. 1–17.

OLIVEIRA, A. P. C. **Competências gerenciais de professores-gestores do ensino superior: Um estudo comparativo entre coordenadores de instituições públicas e privadas de Belo Horizonte (MG).** 2018. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. **Competências gerenciais de gestores de startups de Belo Horizonte (MG).** In: EnANPAD 2018, 42., 2018, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2018. p. 1–17.

PAIXÃO, R. C. **O perfil do coordenador de curso: Competências para um gestor acadêmico Recife.** 2019. 86 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

PALMEIRAS, J. D. B.; SZILAGYI, R. S. **Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES.** In: Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul e congresso internacional IGLU - Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social, 11. e 2., 2011, Palhoça. Anais... Florianópolis: UFSC, 2011. p. 1–18.

- PARKER, S. K.; KNIGHT, C.; KELLER, A. **Remote Managers Are Having Trust Issues**. Harvard Business Review, 1–11, 2020.
- PIANESE, T.; ERRICHIELLO, L.; CUNHA, J. V. **Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda**. European Management Review, 1-101, 2022.
- PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; SOUZA, M. F. de P. R.; LAZARO, J. C. Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, p. 1–15, 2021.
- POLLARD, C. **UN Competency Development - A Practical Guide**. In United Nation, 2010.
- QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e aplicações**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.
- REISCH, F. A. M. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense 86 – IFC**. 2019. 212 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis, 2019.
- REISCH, F. A. M.; DALMAU, M. B. L. **Mapeamento de competências gerenciais: Um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. Educação Profissional e Tecnológica em Revista, v. 5, n. 1, p. 102–131, 2021.
- RUAS, R. L. **Gestão por competência: uma contribuição para a estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. et al. (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. 1. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Research Gate, p. 1–26, 2005.
- SEABRA, A. L. C.; PAIVA, K. C. M. de; LUZ, T. R. da. Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 5, p. 890–898, 2015.
- SILVA, L. H. da. **Atuação do líder no desenvolvimento de competências Coletivas: um estudo de caso no núcleo de criação do grupo LUNELLI**. 2020. 185 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2020.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre - RS: Penso, 2016.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2013.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competências: Por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2001.