

# **Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes**

## ***Studies on Managerial Competence Developed by Professors of the Federal Institute of Acre During the Covid-19 Pandemic in the Perception of Professors***

**Rafaelly de Paula AZEVEDO**

Instituto Federal do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica e é membro do grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2159-0594>. E-mail: [rafaellya47@gmail.com](mailto:rafaellya47@gmail.com)

**Ingrid Júlia Souza DOS SANTOS**

Instituto Federal do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica e é membro do grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9913-7861>. E-mail: [julliasouzapattz@gmail.com](mailto:julliasouzapattz@gmail.com)

**Dion Alves DE OLIVEIRA**

Instituto Federal do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica e é membro do grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0255-7673>. E-mail: [dion.oliveira@ifac.edu.br](mailto:dion.oliveira@ifac.edu.br)

**Müller Padilha GONÇALVES**

Instituto Federal do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica e é membro do grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-7409>. E-mail: [muller.goncalves@ifac.edu.br](mailto:muller.goncalves@ifac.edu.br)

---

*Received 27/10/2022; Accepted 16/12/2022.*

*ISSN: 2594-8040*

---

**To cite this paper:** Azevedo, R. P., Dos Santos, I. J. S., De Oliveira, D. A., & Gonçalves, M. P. (2022). Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 6, 55-70. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2022.256546>

---

**Resumo:** O presente artigo de pesquisa trata a respeito da abordagem no corpo docente dos cursos superiores do Instituto Federal do Acre – IFAC do campus Rio Branco. Nesse estudo, faz-se o questionamento sobre quais são as competências gerenciais percebidas nos professores para a execução das funções docentes, durante a pandemia de Covid-19, além do mapeamento dessas capacidades constatadas. Então, utilizou-se o modelo de Quinn et al. como base de análise, esse

*modelo se define em vinte e quatro competências gerenciais, conceituando-as e classificando-as em oito papéis gerenciais. O objetivo é analisar as competências gerenciais dos professores de graduação de diversos cursos no IFAC campus Rio Branco, em conformidade com o modelo de Quinn. A abordagem é quantitativa com a coleta de dados realizada por meio de questionário, observando os resultados pelos gráficos de pizza e radar. A escolha do tema revela-se por não haver uma pesquisa nesse ramo no campus Rio Branco, logo nota-se a necessidade de aplicar aos professores. Buscou-se potencializar os campos de conhecimentos da Administração, Educação e Gestão. O resultado alcançado despertou nos docentes habilidades de inovador, produtor, diretor, monitor, facilitador, mentor, com maior ênfase em coordenador, no modelo de processos internos e desequilíbrio no perfil negociador, no modelo de sistemas abertos. Nesse sentido, configurou-se relevante qualificação do corpo docente no período de pandemia.*

**Palavras-Chave:** *Competência Gerencial, Docentes, Gestão, Papeis gerenciais.*

**Abstract:** *This present research paper is about the functionality of college professors within the Federal University of Acre (IFAC), located on the state of Rio Branco. Within said study, it is questioned what management capabilities the professors have, in order to make their occupations functional in a overall capacity, during the Covid-19 outbreak, besides the mapping of said capabilities. In order to obtain these answers the Quinn et al. model was used, as a base of analysis, in which said model is composed of twenty-four management capacities and they're conceptualized and classified in eight management purposes. The main goal is to analyse the management capabilities of college professors of many different majors within IFAC, of campus Rio Branco, in accordance to the Quinn model. The base of analysis prioritizes quantity, while the collection of data was made through questionnaires and the results were observed through the pizza graphic and radar. The subject was picked for there wasn't any research within this field on the campus of Rio Branco, as such it is noted the need to apply this to the professors. The goal was to potentialize the fields of administration, education and general management. The acquired results have awaken within the professors abilities such as innovative, productive, leading, monitoring, mentorship, with emphasis on coordination, in the modal of internal process and unbalance when it comes to negotiating profiles, in the modal of open systems. In that regard, it was shown as relevant to qualify the professors within the Covid-19 outbreak.*

**Keywords:** *Managerial competence, Professors, Management, Management roles.*

## 1. Introdução

A pandemia de Covid-19 ou coronavírus (Sars-cov-2) trouxe uma nova realidade para o país, as medidas protetivas do vírus, como o isolamento social, proporcionaram a suspensão das aulas presenciais e o começo das aulas no ensino à distância (EAD), exigindo dos docentes e dos discentes a necessidade da adaptação ao novo normal para garantir a aprendizagem e o ensino (Barbosa et al., 2020).

Nesse contexto, os papéis a serem exercidos pelos docentes são comportamentos esperados por eles próprios e pela instituição, portanto, as atividades em EAD exigidas pela pandemia fizeram os docentes colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira remota, ou seja, ocorreu que, o desenvolvimento profissional das competências dos docentes, em suas experiências presenciais, foi executado de modo *online* (Barros et al., 2021).

Por isso, as competências necessárias para tal desempenho são contempladas nos modelos de Quinn et al. (2003), escolhidos como base analítica nessa pesquisa. Os autores concluem a inexistência de um modelo único o qual orienta os gerentes na consecução dos objetivos organizacionais e criam o modelo, compondo quatro modelos de gestão em uma matriz mais ampla,

considerando o foco (interno ou externo) e nível de institucionalização de processos (flexibilidade ou controle).

Por conseguinte, o desenvolvimento das competências gerenciais é cada vez mais discutido no âmbito organizacional e tem ganhado relevo acadêmico, em razão da relação com os fenômenos de aprendizagem, desempenho e estratégia nas organizações (Freitas & Odélius, 2018). Assim, com ensino a distância durante a COVID-19 no estado, saindo uma única alternativa, os professores, estes pegos de surpresa, H1: desenvolveram capacidades gerenciais fundamentais as quais ajudaram a passar pelo momento, H2: ou no período de pandemia, os professores não aprimoraram suas competências gerenciais, pelo desgaste psicológico, físico e emocional trazido pelo vírus, entre outros motivos (Borges et al., 2021).

Evidencia-se que os professores precisam de capacidades gerenciais para lidar com um momento tão delicado o qual exige comprometimento. Diante do exposto, a observação deste cenário, faz a seguinte pergunta: Quais os perfis e as competências gerenciais chaves que os professores de graduação do IFAC, Campus Rio Branco, obtiveram após a pandemia, em sua percepção de servidor?

Por conseguinte, o objetivo geral deste trabalho é analisar as competências gerenciais dos professores de graduação de diversos cursos no Instituto Federal do Acre de acordo com o modelo de Quinn. Como objetivos específicos espera-se conhecer o conceito de competências, competências gerenciais ideais e exigidas, verificar os perfis e competências gerenciais adquiridas pelo corpo docente da instituição e avaliar os perfis e as competências gerenciais encontradas nos docentes do IFAC associadas ao seu papel na instituição, na percepção dos docentes durante a COVID-19.

O interesse por uma gerência eficaz é inegável, todos queremos ser ótimos profissionais e garantir bons resultados, tanto no âmbito empresarial quanto no educacional e, para isso, é necessário conhecer tais competências. Desse modo, é essencial buscar um entendimento sobre o que são tais competências e quais são os perfis ideais exigidos no contexto educacional tanto para educadores quanto estudantes, a relevância do estudo corresponde ao aporte acadêmico nos estudos de administração e na contribuição prática da avaliação do corpo docente do IFAC.

Segundo Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016), revela-se haver certa exigência de mobilização de diversas competências profissionais por parte do professor de ensino superior para sua efetividade ao desempenhar diferentes papéis. Ou seja, para exercício desses profissionais, é necessário competências para a melhor conduta.

Na perspectiva de Ferreira & Paiva (2017), as práticas de desenvolvimento das competências gerenciais operadas a um ensino superior podem contribuir para o cumprimento de sua missão institucional, culminando para um melhor desempenho gerencial e estratégico da instituição, produzindo serviços ofertados com mais qualidade e excelência, bem como resultando melhor qualidade de ensino. Destarte, a necessidade de investigar esse tema apoia-se no fato da inexistência de estudo quantitativo desta natureza no campus Rio Branco, Acre, especialmente em relação aos professores de graduação.

Portanto, este artigo está estruturado da seguinte maneira: após essa introdução, apresenta-se um referencial teórico acerca do contexto sobre o conceito de competência gerencial e, por sua vez, o modelo de Quinn. Depois, a metodologia empregada na pesquisa, seguida da análise de dados e resultados, as considerações finais do trabalho e, por fim, as referências bibliográficas.

## **2. Referencial teórico**

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial teórico o qual sustenta o estudo proposto. Diante dessa proposição, é necessário percorrer a literatura referente ao contexto de conceito da competência, bem como seus tipos.

## 2.1. Conceito de competência

Para Gonçalves, Andrade, Corrêa & Ribeiro (2017), às definições sistematizadas na literatura sobre competência, vêm sendo agregados novos significados, uns ligados às características da pessoa, outros à função ou cargo por ela exercidos. Assim dizendo que competências serão definidas pelas características, funções e cargos, sendo abrangente e flexível, não havendo apenas um único significado.

A expressão ‘competência’ tem sido usada, em uma concepção eminentemente jurídica, para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres desde a Idade Média, referindo-se à competência atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Isto significa, que, mesmo há muitos anos atrás, competência carrega um certo comprometimento e seriedade (Souza & Souza, 2018). Desse modo, com o passar do tempo, o conceito de competência foi sendo cada vez mais discutido, hoje temos muitas formulações, e as escolas, nas quais foram compostos os conceitos de competência, são: escola americana, escola francesa e escola brasileira (Oliveira, 2022).

Brandão & Borges-Andrade (2020) defendem que a competência é entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Vitorino & Piantola (2020) corroboram que competência é uma inteligência prática das situações apoiada em conhecimentos adquiridos, e os transforma à medida em que a diversidade das situações aumenta. Ou seja, que competência é desenvolvida na transformação da experiência e dos conhecimentos em momentos que é exigido mais do profissional.

Conforme Alberto & Virgínio (2021) e Perrenoud (1998, 1999, 2001), concordam que competência é a capacidade dos sujeitos sociais responderem eficazmente às soluções problemáticas, valendo-se para tanto de saberes e conhecimentos mobilizados através de esquemas de ação. À vista disso, competência é definida como a resposta eficaz dos problemas conforme vão se manifestando.

Então, exigir este desempenho de um docente diante de um cenário pandêmico em que esta trouxe abalos emocionais a todos pelos desafios impostos por esse cenário remoto, onde se exigiu a rápida adaptação dos professores, pode ser uma tarefa nada fácil (Oliveira & Santos, 2021). A partir desse ponto, o presente estudo abordará os tipos de competências que, ao decorrer de vários estudos foram abordados, sendo três: essencial (Hamel & Prahalad, 1990), funcional (Le Boterf, 2002) e individual (Zarifian, 2011).

### 2.1.1. Tipos de competências

Barreto et al. (2020) definem competências essenciais como recursos intangíveis a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, oferecendo real benefício aos clientes, sendo difícil de ser imitado. Isto significa que, o conjunto de recursos intangíveis de uma organização consegue transmitir aos seus clientes um valor agregado, um diferencial, isso contribui para a percepção do cliente sobre o produto final, além de que a empresa se torna difícil de ser imitada pelos concorrentes em razão das tecnologias e habilidades de produção únicas (Hamel & Prahalad, 1990).

Já as competências individuais, para Ferreira & Baêta (2020), representam saberes mobilizados, isso é aplicado em uma atividade específica de trabalho, dependendo ainda de suas experiências, do conhecimento dos processos e recursos existentes, além das particularidades de cada área, contribuindo assim para a construção de um profissional adequado às expectativas da organização onde está inserido (Zarifian, 2011). Ou seja, competência individual mostra o desempenho de um indivíduo em um determinado trabalho, compreende a capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativa, fazer mais do que é solicitado e assumir responsabilidades (Almeida et al., 2018).

As competências funcionais, para Leal et al., (2020), são aquelas imprescindíveis para as funções específicas de cada área de uma empresa, fundamentais nos funcionários de cada setor, é a soma das competências individuais de seus colaboradores. Le Boterf (2002) confirma isso quando afirma que se tratando de equipes de trabalho, a competência funcional se forma a partir da coesão das competências individuais que o grupo de trabalho possui. Isto significa ser entendido como um certo comprometimento coletivo e entendimento compartilhado das atividades dentro de um determinado estabelecimento, é cada colaborador usar suas competências individuais para agregar desempenho (Ruas et al., 2005).

## 2.2 Competências gerenciais e o modelo de Quinn

Mediante o exposto, entende-se competência gerencial como a capacidade de impulsionar a equipe ao conhecimento, viabilizar metas, solucionar problemas, trazendo aprendizado, excelência, autogestão e resultado (Quinn et al., 2003). Conforme Oliveira e Silveira (2019), as competências gerenciais estão vinculadas aos gerentes e, posteriormente, refletem em seu desempenho durante o trabalho e no cumprimento de seus papéis organizacionais. Sendo assim, as competências gerenciais fazem parte de uma conjuntura competitiva e de grandes transformações.

Freitas & Odélius (2018) citam que o tema competências gerenciais é cada vez mais propagado no âmbito organizacional e tem alcançado destaque acadêmico acima de tudo por sua relação com fenômenos, como aprendizagem, desempenho e estratégia nas organizações. Neste contexto, aplicado aos professores-gestores em pandemia, trata-se da capacidade de realizar todos os objetivos requisitados no prazo e entregar a melhor performance.

Por outro lado, salienta-se a magnitude de desenvolver competências gerenciais nesse período, de qualquer forma 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 (Salles & Villardi, 2018).

Freitas & Odélius (2019) alegam que o modelo de Quinn, embora seja um dos mais antigos, continua sendo o mais presente em estudos, devido à abrangência e às percepções de várias óticas. De acordo com Quinn et al. (2003), garantir eficácia organizacional é um desafio, os autores perceberam não haver um modelo único que orientasse os gerentes na consecução dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, eles decidiram criar uma matriz ampla a qual ajudasse nessa questão. Assim sendo, eles classificam os modelos gerenciais como: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos. Com a Figura 1 é possível visualizar o modelo completo de Quinn.

Em conformidade com a Figura 1, o quadrante inferior direito, está o modelo de metas racionais, onde a ênfase está direcionada à explicitação de metas e análise racional e tomada de iniciativas, revelando o perfil do papel do diretor e produtor, em que pessoas adquirem valor a partir de uma contribuição significativa para o cumprimento de metas, privilegiando o controle e foco externos (Silva et al., 2019). Isto posto, a descrição do papel do **diretor** reflete questões de condução dentro da organização, planeja e delimita metas de forma decisiva e estabelece funções, regras com competências, como planejamento e organização, desenvolvimento e comunicação de uma visão e a definição de metas (Quinn et al., 2003).

Já o papel de **produtor** preocupa-se com a efetividade de seu papel, garantindo esforços para a produtividade e, por conseqüência, necessitam de competências, como trabalho produtivo, fome de um ambiente de trabalho produtivo e administração do tempo, estresse e equilíbrio entre demandas (Quinn et al., 2003).

No quadrante inferior esquerdo, encontra-se o modelo de **processos internos**, com papéis monitor e coordenador. Esse modelo atua com a premissa referente aos meios e fins em pauta,

baseia-se na convicção de que a rotinização promove estabilidade (Quinn et al., 2003). Gavioli (2018) alega que o quadrante se dedica à capacitação, exige saber conhecer, por meio de uma abordagem de treino e corresponde ao Hemisfério Esquerdo pelo aspecto de urgência, apelando para um considerável uso de poder.

Figura 1 – As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn (2003, p. 17).

Desse modo, o papel de **monitor** entende-se à atenção do gerente a questões de controle interno, sendo importante assegurar a consistência e estabilidade, por isso as competências desse perfil são a administração de informações pelo pensamento crítico, o controle da sobrecarga de informações e processos essenciais (Quinn et al., 2003). Já na feição do papel do **coordenador**, preocupa-se com a eficiência do fluxo de trabalho, cuidando para ocorrer com tranquilidade e as atividades realizadas conforme suas importâncias, as qualificações necessárias são o gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional (Quinn et al., 2003).

No modelo das **relações humanas**, no quadrante superior esquerdo, destaca-se muito a participação e resoluções de conflitos e a criação de consenso. Maior et al. (2019) concordam que, no modelo, o foco no ambiente interno, na integração, na autonomia e na flexibilidade, pode o gestor atuar como mentor e facilitador, pois envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são a participação, resolução de conflitos e construção de consenso.

Por isso, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz e os desenvolvimentos dos empregados representam o perfil de mentor, este que se dedica ao desenvolvimento dos colaboradores de forma empática e cuidadosa (Quinn et al., 2003). Para Goes, Rodrigues et al. (2022), no papel de **mentor**, o gerente deve ser prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, reconhecendo o esforço e trabalho dos liderados e apoiando suas solicitações legítimas.

Na visão de Picchiali & Moreira (2020), o papel do **facilitador** fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra conflitos pessoais, promovendo resoluções de problemas nas organizações. Este perfil, segundo Quinn et al. (2003), é orientado por construções de equipes, tendo atitudes de ações coletivas com o objetivo de usar técnicas para resolver conflitos, possuindo competências, como construção de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos.

No quadrante superior direito, é onde se encontra o modelo de **sistemas abertos** o qual se refere à necessidade de compreender e administrar um mundo em rápida transformação e de intenso

conhecimento (Quinn et al., 2003). Em sistemas abertos, temos o papel de inovador e negociador, os inovadores são como visionários, enquanto o negociador sustenta a legitimidade exterior e obtém recursos externos com persuasão e influência (Picchiali & Moreira, 2020).

No papel de **inovador**, temos o foco na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo, a aptidão de poder se reinventar com criatividade para conseguir soluções requer habilidades, como convivência da mudança, gestão de mudança e pensamento criativo (Quinn et al., 2003). E o perfil do **negociador** é uma atividade técnica exigindo competências de construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias, com a finalidade de aplicar ideias eficazes, representar e adquirir recursos (Quinn et al., 2003).

Quinn et al. (2003) afirma que o profissional deve compreender, mesclar e equilibrar os oito perfis com o intuito de trazer bons resultados tanto para a ordem pessoal quanto para a profissional. Por conseguinte, Pinho et al. (2021) atestam que um ponto chave para o sucesso gerencial é idealizar, executar e acompanhar novas práticas de gestão, assim, os desafios do Covid-19, enfrentados pelos professores, foi o que permitiu usar e direcionar as competências gerenciais para obtenção dos objetivos em sala de aula.

### 3. Materiais e Métodos

Visando ao objetivo do estudo, optou-se por uma pesquisa de campo, com abordagens quantitativas. Creswell (2010) contribui, afirmando ser aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para o desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas, hipóteses e questões, uso de mensuração, observação e teste de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos).

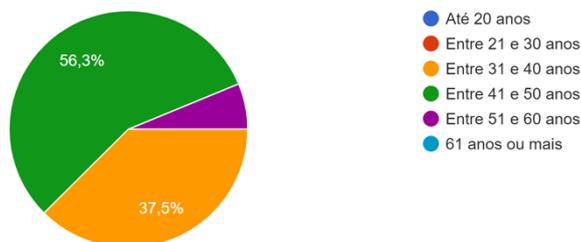
O trabalho buscou apoio em dados de artigos científicos dos últimos sete anos, nas plataformas *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico, com apoio em palavras-chaves, como: competência gerencial, papéis organizacionais, docentes e modelo de Quinn, na versão em português, inglês e espanhol em livros, revistas, congressos e publicações avulsas.

Nesse viés, objetiva-se identificar os perfis e competências gerenciais adquiridas pelo corpo docente da instituição e avaliar os perfis e competências gerenciais encontradas nos docentes do IFAC, associadas ao seu papel na instituição, na percepção dos docentes durante a COVID-19. A partir de tal objetivo, foi utilizada uma amostra de 16 professores, contendo respostas de sete mulheres e nove homens. Deste modo, para a coleta de dados, foi aplicado um questionário (*Survey*), construído com base no referencial teórico e produzido no *Google forms*. O questionário foi composto por duas escalas *Likert* de cinco pontos, uma relacionada aos níveis de importância e a outra aos níveis de utilização das competências gerenciais, listadas a partir de uma síntese de diferentes referências teóricas, por fim, para avaliar os dados, foi aplicada a ferramenta estatística de gráfico de pizza e o gráfico de radar realizado no *Excel*.

### 4. Resultados e discussão

A apresentação dos resultados deste estudo divide-se em três partes: a primeira parte descreve a faixa etária, o estado civil e o nível de escolaridade; na segunda parte apresenta-se a abordagem sobre Quinn e, por fim, o gráfico radar de análises de frequência e média de professores participantes em relação aos oito perfis de competências gerenciais (Gráfico 1).

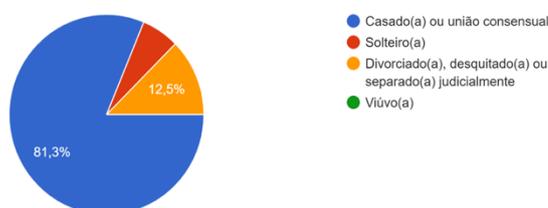
Gráfico 1 - Faixa etária dos docentes pesquisados no IFAC campus Rio Branco.



Fonte: dos autores (2022)

No Gráfico 1, considerando 16 professores e o valor de 100%, pode-se perceber que a faixa etária dos correspondentes entre 41 e 50 anos concluíram em 56,3% das amostras coletadas, 37,5% têm entre 31 e 40 anos e 6,3% têm entre 51 e 60 anos. Interpreta-se que os professores se dividem entre 31 e 60 anos de idade, com considerável experiência pessoal e profissional, mas também podem ter visões mais ultrapassadas e podem encontrar desafios quanto à adaptação à tecnologia durante o Ead (Dotta et al., 2019).

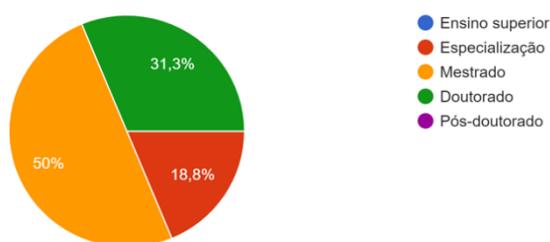
Gráfico 2 - Estado Civil dos Docentes



Fonte: dos autores (2022)

Quando questionados sobre o estado civil, o gráfico 2 revela que 81,3% deles são casados ou possuem união consensual, apenas 1% é solteiro e 12,5% se encontra divorciado(a), sem nenhum viúvo(a). Entende-se que os educadores, em maior parte, vivem casados com um relacionamento fixo em sociedade conjugal, isto é, vivem em família, com filhos, permitindo troca de experiências entre os docentes, todavia, mais implicações na forma de organizar o lazer com o trabalho, no cuidado com os familiares e consigo mesmo, com destaque às professoras mulheres (Pessoa, Moura & Farias, 2021).

Gráfico 3 - Nível de escolaridade



Fonte: dos autores (2022)

Em relação à titulação dos professores, foi solicitado o maior grau de escolaridade dominada, no campus IFAC, 50% possuem mestrado, nenhum candidato respondente tem pós-doutorado, 31,3% dispõe de doutorado e 18,8% contém especialização. Com a maior parte da amostra coletada sendo mestre e doutor, indica a alta qualificação dos professores pesquisados, representando grande vantagem ao instituto que conta com professores bem informados e capacitados, porém pela formação não ser especificamente para o ensino à distância, pode haver adversidades nesse ponto (Abreu, Novaes & Zarro, 2020).

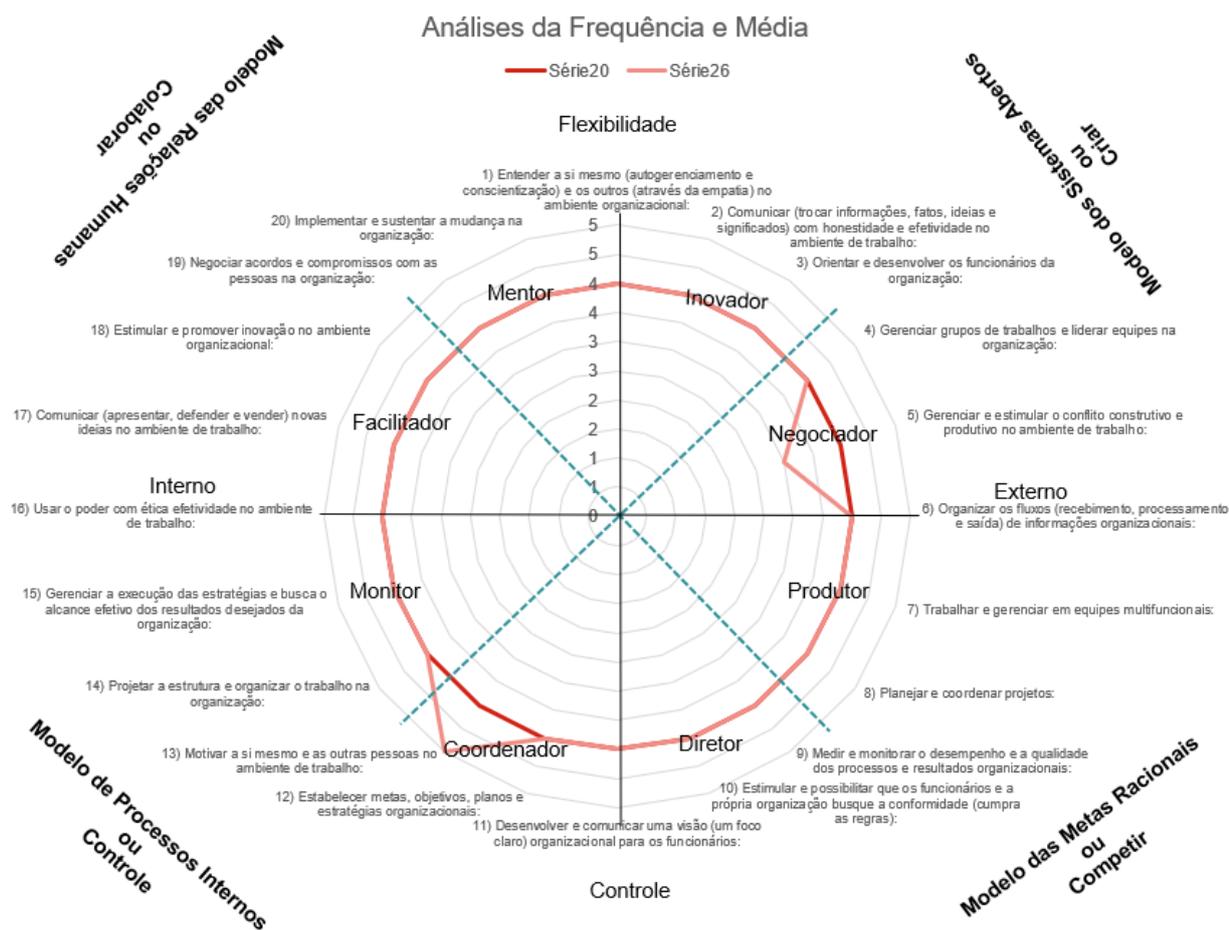
## 4.1 Abordagens sobre Quinn

Como observado, o tema competência tem sido abordado por diferentes perspectivas. No âmbito dessa pesquisa, Quinn et al. (2003) é responsável pela discussão por suas contribuições. Estes autores descrevem 24 competências gerenciais em quatro modelos desdobrados em oito papéis de liderança, compostos por três competências requeridas.

Assim Lima et al. (2017) declaram que esse modelo de competências gerenciais possibilita a avaliação das competências, papéis e modelos adotados pela administração, pois a propriedade plena como gerente requer mais que mero desenvolvimento, requer a possibilidade de adentrar em uma dada situação, ou seja, observar por outras lentes e largar contradições. Os autores Quinn et al. (2003) distinguem quatro modelos de gestão: relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos, configurando oito papéis de liderança gerencial. As relações entre esses modelos podem ser observadas através dos eixos horizontal e vertical. O eixo vertical compreende desde o foco na flexibilidade ao controle e o eixo horizontal abrange do foco organizacional interno ao externo (Quinn et al., 2003).

Oliveira (2019) acentua que os gerentes com papéis contraditórios são considerados os melhores líderes, conforme Quinn et al. (2003). Após a coleta das amostras de dados, foi visto que os docentes que participaram do questionário do Instituto Federal do Acre estão mais para os perfis: coordenador, inovador, produtor, diretor, monitor, facilitador e mentor, segundo Quinn et al. 2003, conforme mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Arcabouço de Quinn na percepção dos docentes do Instituto Federal do Acre



Fonte: Os autores (2022)

Percebe-se que, a partir do Gráfico 4, a conformidade entre a ligação dos pontos nos perfis caracteriza bom sinal de equalização das competências em relação aos professores, o que caracteriza uma grande variedade de pontos positivos e benefícios à instituição de ensino com relação ao ensino dos discentes, e também, o radar demonstrou deformidade com o negociador e o coordenador.

No quadrante superior direito, onde se encontra o modelo de sistemas abertos, encontram-se os perfis de inovador e negociador, onde o inovador é subdividido pelas características chaves: 1) Entender a si mesmo (autogerenciamento e conscientização) e os outros (através da empatia) no ambiente organizacional; 2) Comunicação eficaz (trocar informações, fatos, ideias e significados); e, 3) Orientar e desenvolver os funcionários da organização; estes três adquiriram média 4 e frequência 4. Já o negociador é subdividido por: 4) Gerenciar grupos de trabalho e liderar equipes na organização, que atingiu frequência 4 e média 4; 5) Gerenciar e estimular o conflito construtivo e produtivo no ambiente de trabalho; este que atingiu frequência 3, causando deformidade no radar, e média 4. E, 6) organizar os fluxos de informações organizacionais, com frequência 4 e média 4.

O modelo de sistemas abertos tem muita importância, Lopes et al. (2017) afirmam que a inovação e a capacidade de negociação são consideradas fundamentais, pois podem contribuir tanto para uma melhor adaptação como para um aprofundamento do conhecimento sobre o mercado e melhor efetividade dos resultados, no contexto da instituição federal, o modelo atua com a qualidade de trazer coisas novas para os alunos e adaptação de tecnologias, entre outros.

Nesse sentido, o perfil de negociador em sistemas abertos define que os critérios básicos de eficácia organizacional são: adaptabilidade e o apoio externo, flexibilidade e capacidades de respostas organizacionais; adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos e os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança (Quinn et al., 2003). Condizendo com essa afirmação, Ramos e Junior (2017) mostram a importância do papel negociador estando no sentido de negociar horários e procedimentos, verificando a melhor forma de tratar de correções de funcionalidades, dentre outras necessidades.

Dentro do quadrante direito esquerdo, no modelo de metas racionais, há o perfil de produtor e diretor, nele encontram-se equalizados, produtor dividido pelas competências de: 7) Trabalhar e gerenciar em equipes multifuncionais, este possuiu média 3,5 e frequência 4; 8) Planejar e coordenar projetos; 9) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade dos processos e resultados organizacionais. E os subitens do diretor são: 10) Estimular e possibilitar que os funcionários e a própria organização busquem a conformidade (cumpra as regras); 11) Desenvolver e comunicar uma visão (um foco claro) organizacional para os funcionários; tanto produtor e diretor alcançaram média 4 e frequência 4.

Segundo Oliveira et al. (2022), o modelo de metas racionais é a base da eficiência e a padronização da produtividade. Desse modo, a importância está no objetivo para alcançar os fins de produtividade e eficiência, priorização, definição das metas de planejamento, competitividade e superação de metas são valorizadas, desse modo, assim como qualquer empresa, cada docente tem suas metas e objetivos a serem cumpridos e desafios a serem superados.

Conforme Amaral (2021), no papel de diretor, características como clareza na comunicação e definição dos objetivos, rapidez na tomada de decisão e organização são chaves na personalidade, estas são importantes aos docentes os quais precisam passar informações com mais clareza para um melhor entendimento, enquanto o produtor é que segue tarefas, motivando a equipe para maior produtividade no esclarecimento de objetivos e prioridades comuns, esse resultado traz aos docentes, a capacidade do esclarecimento e aproveitamento durante as aulas aos discentes.

No espaço quadrante inferior esquerdo, no modelo de processos internos, atribui o perfil de monitor e coordenador, subdividido pelos itens: 12) Estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais, todos estes subitens compreenderam frequência 4 e média 4; 13)

Motivar a si mesmo e as outras pessoas no ambiente de trabalho, com frequência 5 e média 4; que resultou deformidade no perfil de coordenador; 14) Projetar a estrutura e ajustar o trabalho na organização; 15) Gerenciar a execução das estratégias e buscar o alcance efetivo dos resultados desejados da organização e coordenador, 16) Usar o poder com ética e efetividade no ambiente de trabalho, estes últimos resultaram em frequência 4 e média 4.

De acordo com Nascimento et al. (2021), no papel de monitor, assume-se que os professores controlam e estão bem informados sobre o que acontece na instituição, há cumprimento de regras, e está sendo cumprido o que é estabelecido pelo instituto.

O coordenador apresentou maior destaque; encontra-se no modelo de processos internos de Quinn. Neste modelo, a ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação, regras, estruturas e tradições existentes. Para Pinho et al. (2021), em situação de importância para a instituição, representa a burocracia profissional, o controle e equilíbrio devido à aplicação de diversas políticas e procedimentos (Quinn et al., 2003).

Na visão de Mateus (2018), o papel de coordenador deve manter a estrutura e fluidez de todo o sistema da unidade de trabalho. Este tipo de gestor mostra-se responsável, apresenta boas técnicas de comunicação e de coordenação de esforços e assim apresenta boa capacidade de programação, organização e coordenação pessoal, soluciona situações de crise, apresentando soluções adequadas, sendo muito importante para a instituição.

No quadrante superior esquerdo, encontra-se o modelo de relações humanas com perfis facilitador e mentor, estes estão equalizados, pois os itens: 17) Comunicar (apresentar, defender e vender) novas ideias no ambiente de trabalho; 18) Estimular e promover inovação no ambiente organizacional; 19) Negociar acordos e compromissos com as pessoas na organização; 20) Implementar e sustentar a mudança na organização, constataram média 4 e frequência 4.

Silva et al. (2018) contemplam que o modelo relações humanas, apresenta valorização do espírito de equipe como meio para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos, com isso, a importância para a instituição é dita, pois o instituto federal necessita que os professores atuem em equipe.

Segundo Mélo (2022), o facilitador deve estimular a equipe, promovendo a coesão e administrando as barreiras interpessoais, enquanto o mentor é aquele que se dedica ao desenvolvimento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e empática (Quinn et al., 2003). Dessa forma, espera-se que os professores sigam a sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema com apoio na ética e compreensão aos outros.

Diante de tudo isso, o desequilíbrio no papel do negociador se justifica pelo IFAC ser uma instituição de processos internos, onde as atividades devem ser seguidas por uma ordem e leis federais, portanto o papel de negociador é pouco explorado. Em contrapartida, o papel de coordenador atingiu o máximo do radar, o que representa maior vantagem ao instituto, devido à ênfase em processos de maiores responsabilidades, seguir regras, estruturas e tradições, gerenciar projetos, equipes e planejamentos.

Nesse ponto, o desenvolvimento das competências gerenciais para os docentes são relevantes, uma vez que a consciência da exigibilidade nas circunstâncias de pandemia e fora dela, o entendimento das habilidades, os conhecimentos e competências desenvolvidas pelos docentes em suas experiências profissionais no período de trabalho remoto, enfim, tudo pode contribuir com a instituição federal, de forma a entender quais conteúdos são mais relevantes para os estudantes, se há uma lacuna a ser desenvolvida e melhorada e, também, fazer com que a instituição seja reconhecida e premiada.

Verifica-se que o impacto na pandemia forçou a adaptação e aprimoração dessas competências, foi essencial habilidade para desempenhar suas funções, afinal, trabalhar

remotamente pode ser um desafio tanto tecnológico quanto nas tarefas de coordenação, controle das metas e resultados, avaliação de desempenho dos alunos, a própria motivação e desenvolvimento. Em acréscimo, ter os oito papéis e a capacidade de mesclar e equilibrar esses diferentes papéis, na pandemia é fundamental, a favor de melhorar e facilitar as funções dos professores dentro do IFAC.

A análise dos dados apresentados, a considerar o embasamento teórico e a metodologia utilizada, pode demonstrar que as respostas relatam que os professores do instituto de ensino superior possuem competências fundamentais em uma pandemia. Constata-se isso, devido a alguns números expressivos apresentados e podendo ser comprovados através dos gráficos expostos. Diante disso, podemos afirmar que os professores utilizaram e aprimoraram dadas competências para passar pelo período de pandemia.

## 5. Considerações Finais

De modo geral, a pesquisa teve como objetivo coletar os dados através do questionário e analisar as competências gerenciais do corpo docente do campus Rio Branco durante a pandemia do novo coronavírus (Sars-cov-2). Enfim, foram encontrados os papéis de inovador, produtor, diretor, monitor, facilitador, mentor em frequência e média 4, o que representa positivamente em prol dos docentes e da instituição. O gráfico de radar mostrou-se equilibrado de acordo com o modelo de Quinn, com apenas o papel de negociador em desequilíbrio, pois é pouco explorado em uma instituição em que as atividades são dirigidas por leis e o papel de coordenador, em frequência e média maior que as demais, indicando dominância no modelo de processos internos de Quinn.

Em síntese, esse tema é de grande relevância, pois revela quais são os pontos fortes existentes e a capacidade do corpo docente para enfrentar a pandemia da melhor forma possível, a fim de concluir seus objetivos na medida em que o professor deve ser um moderador, facilitador e articulador do conhecimento provocando ao aluno o pensamento crítico, a explorar seus próprios questionamentos e incitar a curiosidade.

Ressalta-se a importância da adequação dos papéis que vêm sendo idealizados e efetivamente realizados pelos professores. É de interesse da instituição que o corpo docente atue com competência, pois gera impacto dentro e fora da escola, seja no desempenho dos estudantes, na qualidade da educação e no progresso do país, utilizando as competências, favorecendo aos discentes e mais, os docentes podem usar criatividade para pensar em maneiras de atingi-los, a compreender dificuldades, trazer soluções e etc.

De acordo com as hipóteses iniciais levantadas, que foram: H1: Os professores possuem competências gerenciais que ajudaram a passar pelo momento; e H2: Os professores não possuem competências gerenciais para exercerem suas atividades pelo desgaste psicológico, físico e emocional que o vírus trouxe, entre outros motivos. A primeira foi confirmada, pois segundo o gráfico 4 do arcabouço de Quinn, os papéis gerenciais mostraram-se bem nivelados, já a segunda hipótese foi considerada nula.

Visto que o estudo foi realizado no IFAC e a primeira hipótese foi confirmada, ele revelou a considerável qualificação do corpo docente nesse período de pandemia, sendo elementar para enfrentar esse momento. Os professores eficazes serviram e servem como alicerce para construir cidadãos e profissionais mais competentes, éticos e humanos. No entanto, a pesquisa foi desenvolvida exclusivamente pelo Instituto Federal do Acre no campus Rio Branco do Ifac, e, sugere-se que sejam feitos novos estudos, em outros institutos federais, para que tenha mais resultados, e com isso possa ser feita uma comparação.

## Referências

- Abreu, E. T., Novaes, M. A., & Zarro, M. I. M. (2020). Desafios na Formação de Professores para atuação na EAD. *Revista Científica de Educação a Distância*, 12(21). <http://dx.doi.org/10.29327/3860.12.21-9>
- Alberto, O. M. A. N., & Virgínio, W. M. (2021). O revisitar do conceito pedagógico de competência. *Revista Eletrônica Pesquiseduca*, 13(30), 426-452.
- Amaral, C. S. D. (2021). Desafios de gestão enfrentados por empreendedoras da região da Grande Florianópolis. (Trabalho de conclusão de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228222>. Acesso: 12 dez. 2022.
- Almeida, W. A. G. de, Borini, F. M., & Souza, E. C. P. (2018) Competências Comportamentais dos Profissionais de Secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 1–17. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.632>
- Barbosa A. M., Viegas, M. A. S., & Batista, R. L. N. F. F. (2020). Aulas presenciais em tempos de pandemia: relatos de experiências de professores do nível superior sobre as aulas remotas. *Revista Augustus*, 25 (51), 255–280. <https://doi.org/10.15202/1981896.2020v25n51p255>
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C., & Cassundé, F. R. S. A. (2016). Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3), 439-473. <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n3.344>
- Barreto, M. C., Nóbrega, K. C., & Araújo, P. S. R. (2020). Competências Essenciais como Vantagem Competitiva: O Desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S). *RAUSP Management Journal*, 12(1), 35-46. <https://doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1973>.
- Barros, C. C. A., Souza, S. da A., Dutra, F. D. E., Gusmão, R. S. C., & Cardoso, B. L. C. (2021). Precarização do trabalho docente: reflexões em tempos de pandemia e pós-pandemia. *Ensino em Perspectivas*, 2(2), 1-23.
- Borges, E. M. D. N., Queirós, C. M. L., Abreu, M. D. S. N. D., Mosteiro-Diaz, M. P., Baldonado-Mosteiro, M., Baptista, P. C. P., & Silva, S. M. (2021). Burnout among nurses: a multicentric comparative study. *Revista latino-americana de enfermagem*, 29. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.4320.3432>.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2020). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8, 32-49.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed.
- Dotta, L. T., Monteiro, A., & Mouraz, A. (2019). Professores experientes e o uso das tecnologias digitais: mitos, crenças e práticas. *EduSer*, 11(1), 45-60. <https://doi.org/10.34620/eduser.v11i1.124>
- Ferreira, J. Â. D., & Baêta, O. V. (2020) Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 119-137.

Ferreira, J. M. P., & Paiva K.C. M. (2017). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 681–702.

<http://dx.doi.org/10.18593/race.v16i2.13057>

Freitas, P. F. P. D.; & Odélius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape. BR*, 16(1), 35–49.

<http://dx.doi.org/10.1590/1679-39515947>

Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2019). Escalas de competências gerenciais do setor público: Auto e heteroavaliação. 391 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35415> Acesso: 12 dez. 2022.

Gavioli, E. A. (2018) A influência dos perfis gerenciais no fluxo de desenvolvimento dos colaboradores frente aos desafios de produtividade e inovação. In XXV. Simpósio de engenharia de Produção, Inovação e Sustentabilidade na Gestão de Processos de Negócios. Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de novembro.

Gonçalves, W. A., de Andrade, W. M., Corrêa, D. A., & Ribeiro, G. G. (2017). Confrontando o conceito de competências pela sua diversidade e aplicação: um olhar entre a teoria e a prática.

*Revista Pretexto*, 114-128. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v18i4.2722>

Goes, R. C. M., Rodrigues, R. C., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2022) Relação entre Papéis Gerenciais e Dominâncias Cerebrais em Ministros Evangélicos. *Revista Organizações em Contexto*, 18(35), 51–76. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n35p51-76>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=1508300>

Leal, L. A. Henriques, H. S. Castro, F. F. A. Soares, M. I., Bragança, C. & Silva, R. B. (2020) Construction of the matrix of individual nursing competences in surgical units. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6).

<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0584>.

Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin. *Soins cadres*, 41, 1-3.

Lima, I. M., Teixeira, M. R. F., & Lima, J. J. M., (2017). Competências técnicas para gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa. In Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis: CIDESP.

Lopes, L.F. D., Figuera, K. K., Bresciani, S. A. T., Dapper, S. N., & Moura, G. L. (2017). Competências gerenciais em Startups tecnológicas brasileiras managerial. In Proceeding of ISTI, Aracaju/SE, 8(1), 213-223.

<https://doi.org/10.7198/S2318-3403201700080023>

Mateus, D. A. V. (2018). Modelos de gestão e tipos de cultura organizacional: o perfil dos administradores hospitalares portugueses. Trabalho Final do Curso de Especialização em Administração Hospitalar, Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/73615>. Acesso: 12 dez. 2022.

Maior, R. Â. M. S., Corrêa, M. I. S, Souza, Â. C. R., & Moraes, I. C. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60–84.

- Mélo, L. B. D. (2022). Competências gerenciais e desempenho organizacional: um estudo envolvendo as lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano (Dissertação de mestrado), Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/46555>. Acesso: 12 dez. 2022.
- Oliveira, D. A. D. (2022) Competência gerencial do coordenador de curso superior da rede federal do Acre. (Dissertação de mestrado), Universidade do Vale do Itajai. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/PDF/Dion%20Alves%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso: 12 dez. 2022.
- Oliveira, D. A., Ghedine, T., & Nunes, D. F. (2022). Competência gerencial do coordenador universitário da Rede Federal do Acre. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 107-125. <https://doi.org/10.33362/visao.v11i2.2919>
- Oliveira, A. P. C. (2019). Competências gerenciais de coordenadores de curso de instituições de ensino superior públicas. In XLIII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 43, 1-17.
- Oliveira, E. C.; & dos Santos, V. M. (2021). Adoecimento mental docente em tempos de pandemia / Teaching mental health in pandemic times. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 39193–39199. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-399>
- Oliveira, A. P. C., & Silveira, V. N. S. (2019). Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte (MG). *Revista Pretexto*, 98-117. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.7134>
- Pessoa, A. R. R., Moura, M. M. M., & de Farias, I. M. S. (2021). A composição do tempo social de mulheres professoras durante a pandemia. *LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, 24(1), 161-194. <https://doi.org/10.35699/2447-6218.2021.29532>
- Perrenoud, P. (1998). Formação contínua e obrigatoriedade de competências na profissão de professor. *Série Idéias*, 30, 205-251. Disponível em [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_30\\_p205-248\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_30_p205-248_c.pdf). Acesso em 16 dez. 2022.
- Perrenoud, P. (1999). Construir competências é virar as costas aos saberes. *Revista Pátio, Porto Alegre: ARTMED*, 3, 15-19.
- Perrenoud, P. (2001). Dez novas competências para uma nova profissão. *Pátio: Revista Pedagógica*, 5(17), 8-12.
- Picchiai, D.; Moreira, M. A. DE B. (2020). As competências gerenciais no contexto do programa estadual DST/AIDS. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 23(2).
- Pinho, A. P. M., Silva, M. R. R., Souza, M. F. P. R. Lázaro, J. C. (2021). Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. *Revistas Ciências Administrativas*, 2318-0722. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.1.10458>
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P. Mcgrath, M. (2003). *Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações*. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Ramos, A. B., & Junior, D. C. V. (2017). A influência do papel do scrum master no

- desenvolvimento de projetos Scrum. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(3), 80-99.
- Ruas, R. L.; Antonello, C.; Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Salles, M. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2018). Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais. In XLII Encontro da Anpad (EnAnpad), Curitiba/PR.
- Santos Nascimento, F., de Brito Santiago, C. F., Cavalcante, W. F., & Nascimento, J. M. L. (2021). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 45-67.
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Santos, M. G. S., & Neto, P. J. L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Silva, J. M. Lima, R. J. C, Giroletti, D. A., & Baeta, A. M. C. (2019). Demanda por competências gerenciais: estudo com profissionais da área de recursos humanos na região de Divinópolis-MG. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração), Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/510.pdf>. Acesso em 12 dez. 2022.
- Souza, S. De, & Souza, I. M. D3. (2018). A implementação da gestão por competência nos termos do decreto N° 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Administração Unimep*, 16(3), 79–107.
- Vitorino, E. V., & Piantola, D. (2020). *Competência em informação: conceito, contexto histórico e olhares para a Ciência da Informação*. Editora da UFSC. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/212553>. Acesso em 16 dez. 2022
- Zarifian, P. (2011). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. - 1ª ed.- São Paulo: Atlas.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Attribution 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).