

## **GESTORES UNIVERSITÁRIOS: PAPEL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**UNIVERSITY MANAGERS: ROLE AND COMPETENCIES REQUIRED FOR THE  
PERFORMANCE OF THEIR ACTIVITIES IN FEDERAL UNIVERSITIES**

**Humberto Tonani Tosta, Mestre**

Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

[humtosta@gmail.com](mailto:humtosta@gmail.com)

**Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[dalmau@cse.ufsc.br](mailto:dalmau@cse.ufsc.br)

**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Doutora**

Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

[kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br)

**Edivandro Luiz Tecchio, Mestre**

Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

[edivandro@gmail.com](mailto:edivandro@gmail.com)

Recebido em 17/novembro/2011

Aprovado em 07/maio/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

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

**Palavras-chave:** Gestores universitários intermediários. Competências. Desenvolvimento de competências gerenciais.

## **ABSTRACT**

The university is an institution that has knowledge as its raw material and that exists to leverage society and to contribute to its development, aiming at the training of qualified professionals. Due to the management difficulties that universities present and the challenges that emerge, they should be concerned with the training and development not just of their faculty, but also of their technical staff, especially in management, because it is the foundation of the organization's functioning. Because of the role that intermediate level university managers play and because of the complexity of the assignments given to them, these professionals must be well prepared, must be competent in performing their duties and should be aligned to the expectations of the organization. This work is qualitative in its approach. In its purposes, this study can be classified as exploratory and descriptive. As for the means of investigation used in this research, it can be classified as bibliographic. Thus, the objective of this paper is to present a theoretical framework to begin discussions on the role of intermediate managers in the management of federal universities and on the skills needed to perform their activities.

**Keywords:** University managers. Competencies. Management development.

## **1 INTRODUÇÃO**

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

Visualiza-se que a antiga vida organizacional, baseada no capital e no uso intensivo da mão de obra, está desaparecendo rapidamente. A nova lógica representa uma mudança fundamental na forma como as organizações atuarão no futuro, de modo que somente as organizações capazes de desenvolver competências que sigam essa nova lógica apresentarão maiores chances de continuar competindo. As pessoas que não acompanharem essas mudanças e não desenvolverem as novas competências exigidas se tornarão tão obsoletas quanto operários desqualificados em uma indústria de alta tecnologia (TREVIZAN, 2004). Como reflexo das mudanças no ambiente organizacional das últimas décadas, pode-se notar que há uma crescente valorização das pessoas, o que pode ser atribuído às mudanças constantes com que se deparam as organizações e à necessidade de respostas mais rápidas e que se apliquem a questões mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas (BITENCOURT, 2001). Visto isso, percebe-se que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências” (BITENCOURT, 2001, p. 18).

Nesse contexto, tem-se a figura da universidade, que é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e que existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento, objetivando a formação de profissionais qualificados. Portanto, trata-se de uma instituição necessária para os caminhos de desenvolvimento de um país (TREVIZAN, 2004). Em razão das dificuldades que as universidades enfrentam e dos desafios que se apresentam, elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento não apenas de seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente da gerência, pois esta é o “alicerce de funcionamento da organização. São eles os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe” (TREVIZAN, 2004, p. 3).

Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são destinadas, esses profissionais

precisam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e estas devem estar alinhadas aos anseios da organização.

É fato que, na administração pública federal, existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), dentre cujas diretrizes figura a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

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

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

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

## **2 METODOLOGIA**

Quanto à sua abordagem, este estudo caracteriza-se por ser qualitativo, já que não faz uso de métodos quantitativos na análise do material apresentado.

Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo – exploratório por permitir ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 2009) e descritivo por, conforme Gil (2002), ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, esta pode ser classificada como bibliográfica, considerando que abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, sendo que a principal vantagem desse tipo de pesquisa, segundo Gil (2002), é permitir ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos que, em outro caso, teria que pesquisar diretamente. Por essa razão, foi realizada uma investigação sobre os seguintes assuntos: competências, competências gerenciais, o papel do gerente, a universidade e o

desenvolvimento de pessoas nas universidades federais. As principais referências deste estudo são Bitencourt (2001), Ruas (2005), Trevizan (2004), Fleury (2008), Zarifian (2008), entre outras.

### **3 COMPETÊNCIAS**

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

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

A competência é vista por alguns autores (em sua maioria norte-americanos, que desenvolveram suas pesquisas nos décadas de 1970, 1980 e 1990) como um conjunto de qualificações que permite um melhor desempenho no trabalho ou em determinada situação.

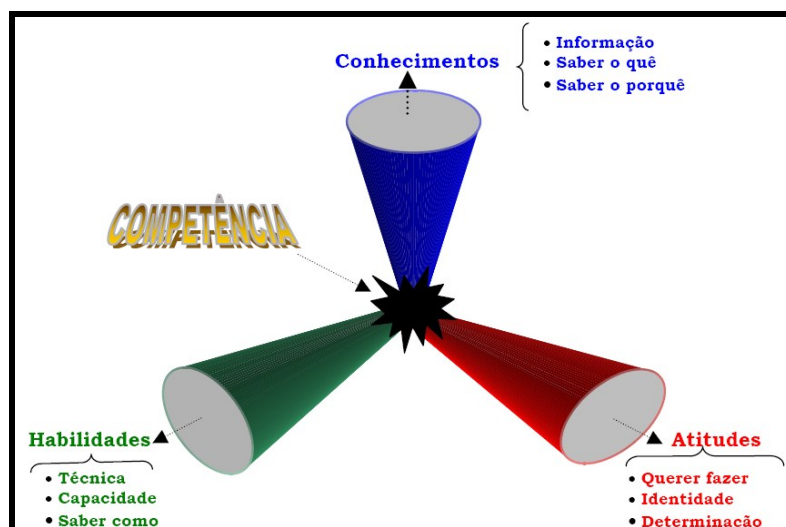
Nessa perspectiva, foi proposta por McClelland (1973) a abordagem comportamental, que é baseada principalmente no desempenho diferenciado, em que a competência é avaliada em termos de comportamento real e definida com base nas características básicas, conhecimentos e motivações do indivíduo (MCCLELLAND,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

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

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

responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2008, p. 68).

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



**Figura 1** As três dimensões da competência  
Fonte: Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

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

Em função da influência que os gerentes normalmente desempenham sobre as competências ou o desempenho de seus subordinados e, como consequência, sobre os resultados das organizações, Brandão (2009) afirma que estudos sobre as competências gerenciais têm despertado interesse por parte de organizações e pesquisadores. Nesse sentido, torna-se necessário refletir sobre as questões relacionadas à formação gerencial, tendo em vista a importância dada às habilidades e atitudes que dificilmente são desenvolvidas via treinamento tradicional (BITENCOURT, 2001).

O quadro a seguir expõe as competências listadas por Maximiano (2004), juntamente com sua definição e alguns exemplos que visam à clareza na exposição.

Competências	Definição	Exemplos
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de pensar racionalmente;</li> <li>• Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.</li> </ul>
Interpessoais	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas;</li> <li>• Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo;</li> <li>• Capacidade de entender os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos;</li> <li>• Capacidade de comunicação.</li> </ul>
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.</li> </ul>
Intrapessoais	Compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e de seu impacto sobre a organização;</li> <li>• Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções;</li> <li>• Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias;</li> <li>• Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia;</li> <li>• Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e de superar as próprias vulnerabilidades.</li> </ul>

**Quadro 1** Tarefas gerenciais agrupadas em quatro categorias  
Fonte: Maximiano (2004, p. 41-42).

O quadro 1 apresenta a contribuição de Maximiano (2004) no que diz respeito às competências necessárias a ocupantes de cargos de nível gerencial, em que a habilidade conceitual (categoria intelectual), a capacidade de motivar e de liderar equipes (categoria interpessoal) e o conhecimento sobre a atividade (categoria técnica) são complementados pela categoria intrapessoal, que o autor explica fundamentando-se em Mintzberg.



Nesse sentido, faz-se necessário conhecer os papéis que são desenvolvidos pelos gestores de modo a poder auxiliar na identificação das competências necessárias para o desempenho de suas atividades.

Ao analisar o trabalho de um executivo, Mintzberg (1986) identificou que este vai além de planejar, organizar, coordenar e controlar. Para ele, essas quatro palavras dizem pouco do que eles realmente fazem. Assim, as tarefas dos gerentes podem ser descritas em termos dos vários papéis ou conjuntos organizados de condutas que eles desempenham. Dessa forma, a atividade de um executivo compreende dez papéis: três papéis interpessoais que originam três papéis informacionais, sendo esses dois grupos responsáveis por capacitar o executivo a desempenhar quatro papéis decisórios, como apresentado no quadro a seguir (MINTZBERG, 1986).

<b>Categoria</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
Interpessoal	Ligado à imagem do chefe	Devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, todo executivo precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial.
	Líder	Todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais e os objetivos da empresa.
	Contato	Mantém contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos visando principalmente obter informações.
Informacional	Monitor	Busca permanentemente a informação, interrogando seus contatos e seus subordinados.
	Disseminador	Transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, que não teriam acesso a elas de outra forma.
	Porta-voz	Envia algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade. Além disso, precisa informar e satisfazer pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional.
Decisória	Empreendedor	Procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente; procura novas ideias.
	Manipulador de distúrbios	Aquele que responde involuntariamente às pressões. A mudança ocorre sem seu controle e se vê obrigado a agir sob pressões demasiadamente fortes para serem ignoradas.
	Locador de recursos	Cabe a ele a responsabilidade de decidir sobre quem obterá o que na sua unidade organizacional. É encarregado de projetar a estrutura de sua unidade. Autoriza importantes decisões.



	Navegador	Executivos em todos os níveis gastam considerável tempo em negociações. Estas são parte integrante do trabalho do executivo.
--	-----------	--

**Quadro 2** Papéis do executivo

Fonte: Mintzberg (1986).

Mintzberg (1986) ainda reforça que nenhum papel apresentado pode ser deixado de lado sem que isso não prejudique o trabalho do executivo, porque tudo está interligado. Para o autor, a verdadeira dificuldade reside nos papéis informacionais, pois, sem uma total participação na informação administrativa, a equipe administrativa não funciona.

#### **4 GESTÃO DE UNIVERSIDADES NO BRASIL**

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

Zainko (1998) afirma que o surgimento da universidade brasileira, mesmo que tardio, se deu sob influência das demais universidades do mundo, caracterizando-se inicialmente como uma escola de formação de profissionais em nível superior. Isso é corroborado pelo fato de que os contornos da universidade brasileira ancoram-se na criação de escolas profissionalizantes ligadas à técnica ou, mais especificamente, ao saber fazer com ampla base científica.

Sobre o modelo único adotado de universidade brasileira, Pessoa (2000) afirma que este se caracteriza pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão que surgiu no contexto desenvolvimentista, e por meio do qual se esperava que a universidade promovesse a superação do atraso científico e tecnológico do País. Porém, a generalização do modelo universitário brasileiro, ainda segundo o autor, não alterou a adesão das próprias universidades ao papel predominante de formação de profissionais.

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

Quanto aos tipos de universidades no Brasil, elas se caracterizam por serem públicas ou privadas. As universidades federais são um tipo de instituição pública e gozam de características peculiares se comparadas aos outros tipos. Isso pode ser vislumbrado já na Constituição Federal, cujo artigo 207 apresenta seu modo de funcionamento.

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

As universidades federais são regidas por diversas leis que regulamentam seu dia a dia. Essas leis definem a maneira como proceder desde o seu financiamento, sua forma de realizar compras, até as políticas de gestão de pessoal. Considerando essas políticas, a seção a seguir tratará especificamente do desenvolvimento de pessoas.

## **5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL**

O elemento humano é a fonte primária das universidades, uma matéria-prima responsável pela produção de conhecimento. Por isso, a gestão de pessoas é o desafio da gestão universitária. Dessa maneira, as universidades devem aprimorar sua gestão de pessoas, considerando a gestão sistêmica de seus processos, recursos e todos os seus elementos (GIRARDI et al., 2010).

Ao se afirmar que as universidades dependem da competência de seus professores, pesquisadores e servidores técnico-administrativos para cumprirem seu papel social, verifica-se que esses profissionais têm que se manter em constante processo de desenvolvimento, a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos e garantir a qualidade das atividades desempenhadas. No entanto, para que isso ocorra, a própria universidade deve possuir ações de desenvolvimento voltadas à valorização das pessoas (GRILLO, 2001). Portanto, para cumprir o propósito das universidades, a gestão de pessoas deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação (GIRARDI et al., 2010).

Nas universidades federais, a administração de pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações federais que tratam do assunto, sendo que a principal delas é a Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei define diversos procedimentos de administração de pessoal, que vão desde as formas de ingresso, os

benefícios, os deveres, até as sanções administrativas cabíveis. No entanto, diversas são as legislações complementares a esta, que tratam de assuntos como avaliação de desempenho, progressão funcional e, mais recentemente, a gestão por competências na administração pública federal.

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

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

A PNDP possui treze diretrizes para balizar sua implementação e avaliação. São elas:

- I. Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II. Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III. Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV. Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V. Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI. Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII. Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII. Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX. Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X. Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI. Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

- XII. Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- XIII. Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (ENAP, 2011).

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

## **6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

Para exercer seu papel, o gestor intermediário deve ser um profundo conhecedor das atividades de sua diretoria, ter a percepção da conjuntura global da instituição e da região, saber escutar e dialogar e contribuir para o desenho das políticas universitárias. Trata-se de um papel de extrema responsabilidade, pois tem como atribuições instrumentalizar a instância superior do que ocorre no âmbito de sua diretoria, entender as normas e procedimentos da universidade e, ainda, fazer com que estes sejam executados.

Dessa forma, segundo trabalho realizado por Tosta (2011), é possível identificar a complexidade e a relevância do trabalho realizado pelos gestores intermediários na gestão da universidade federal brasileira. Algumas atribuições/responsabilidades são apresentadas a seguir:

- a) papel do gestor é o de manter um ambiente saudável de trabalho para que a universidade obtenha o melhor rendimento possível em função do quadro que tem à disposição;
- b) ele é uma peça fundamental, porque faz exatamente a intermediação entre aquilo que institucionalmente se contempla e se vê como necessidade e aquilo que se operacionaliza para se concretizar esse olhar institucional;
- c) trata-se do cargo de maior responsabilidade dentro da instituição;
- d) essa instância (gestor intermediário) é a mais estabilizadora da instituição, por ser significativa e por ser aquela que, em tese, gerencia o maior número de pessoas;
- e) seu papel é fundamental, pois o gestor é visto como uma referência dentro da equipe. Em outras palavras, suas ações se refletem em toda a equipe;
- f) gestor cumpre um papel de comunicador, exigindo-se dele uma habilidade de comunicação e de liderança bastante forte;

g) é um papel de tradução dos dois lados, pois tanto traduz a estratégia para o operacional como coleta as demandas do público para levá-las para cima, de modo a instrumentalizar a decisão;

h) papel de um gestor universitário intermediário é o de contribuir, de ser um facilitador na criação e desenvolvimento do conhecimento gerado na universidade. Embora não se diga muito isso, o gestor tem que ter compromisso com resultados.

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

Nesse contexto, o desenvolvimento do quadro gerencial das universidades é necessário para que os profissionais desse quadro possam conduzir seus trabalhos com a efetividade que lhes é exigida. Assim, essas instituições devem envidar esforços para promover ações de desenvolvimento que atendam não somente à legislação vigente, mas também aos anseios dos gestores universitários intermediários.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2001. 320 f. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 9 set. 2010.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Organização, recursos humanos e planejamento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <[http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2011.

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

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

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. 2011. Disponível em:

<<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 9 maio 2011.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto.

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

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

GIRARDI, Dante Marciano et al. Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Anais, 2010, Mar del Plata. Disponível em:<

[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio10/192.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/192.pdf)> Acesso em: 10 de maio.

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

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

MINTZBERG, Henry. *O trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2000. 304 f. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2010.

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

RUTH, Damian. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n. 3, p. 206-226, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1550594&show=abstract>> Acesso em: 10 de maio de 2011.

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

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

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

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

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

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. *Planejamento, universidade e modernidade*. Curitiba: All Graf, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.