

## **Competências gerenciais do professor de ensino superior para a gestão universitária: discussão teórica**

**José Ricardo Costa de Mendonça, Milka Alves Correia Barbosa, Kely César  
Martins de Paiva**

jrcm@ufpe.br, milka.barbosa@univasf.edu.br, kelypaiva@face.ufmg.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Vale do Rio  
São Francisco (UNIVASF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

### **Resumo**

Realiza-se uma discussão teórica sobre as competências gerenciais do professor do ensino superior para a gestão universitária. Baseia-se no Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça, Paiva, Padilha e Barbosa (2012), pois acredita-se que ele amplia a descrição, análise, explicação e intervenção no que tange às competências de professores do ensino superior. Tradicionalmente as universidades têm sido gerenciadas por professores não preparados para gerenciar esse tipo de instituição com peculiaridades e nível de complexidade única (Meyer; Meyer, 2011). Na maior parte dos casos, os professores que assumem o papel de dirigente não foram formados para tal (Rizzatti, Rizzatti. & Sartor, 2004; Silva & Cunha, 2012) e sofrem pelo despreparo gerencial. Por isso, nas atividades dos dirigentes universitários ainda prevalecem a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento (Marra & Melo, 2003, 2005; Marra, 2006; Silva, Moraes & Martins, 2003; Ésther & Melo, 2007; Kanan, 2008; A. B. Silva, 2011). A capacitação dos dirigentes das universidades federais é imprescindível, tendo em vista os papéis-chave que esses indivíduos desempenham na promoção de mudanças que levem a universidade ao alcance dos objetivos organizacionais que são orientados pela política pública para o ensino superior. Considera-se os dirigentes universitários como um “tipo particular de gerente”, que possui “funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” (Ésther & Melo 2007, p.17). As competências gerenciais são críticas para auxiliar os professores em seu desempenho nas atividades de gestão universitária (Aziz, S; Mullins, M. E.; Balzer, W.K.; Grauer, E; Burnfield, J. L.; Lodato, M. A. & Cohen-Powerless, M. A., 2005).

**Palavras-chave:** Competências gerenciais, professor de ensino superior, gestão universitária.

## 1 Introdução

As universidades do século XXI têm passado por mudanças em seu papel social em decorrência das influências exercidas pela lógica capitalista que tem transformado a educação superior e pressionado as Instituições de Ensino Superior (IES) a se tornarem mais focadas no cliente, no mercado competitivo e no ambiente de globalizado.

Como consequência, novos desafios e pressões são colocados aos professores do ensino superior. Dentre eles estão a preocupação com a massificação e com o declínio no *status* socioeconômico do ensino superior devido a sua expansão (Enders & Musselin, 2008). Nessa nova dinâmica, atividades que antes eram consideradas pelo professor de ensino superior como secundárias ou periféricas, hoje são reconhecidas por sua importância. Dentre essas atividades notadamente destacam-se as atividades de gestão, pois “estas atividades não são mais algo que o professor pode fazer, mas sim que ele deve fazer” (Zabalza, 2007, p.3).

Diante do contexto apresentado, o professor de ensino superior nas universidades federais brasileiras agora não é apenas docente e pesquisador, mas tem de ser, por vezes, um gestor acadêmico (*academic manager*), ou seja: “uma espécie particular de gerente. (...) eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” (...) (Ésther & Melo, 2007, p.17).

A questão que merece destaque é que boa parte dos ocupantes de cargos de direção nas universidades, ao menos na realidade brasileira, são professores que por razões e circunstâncias diversas assumem posições administrativas, sem necessariamente ter tido experiência anterior ou uma capacitação na área de gestão. A trajetória mais comum a esses indivíduos é iniciar atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e, aos poucos, ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente em suas IES (Moraes, 2008).

Como consequência, tradicionalmente as IES têm sido gerenciadas por professores não preparados, capacitados, para administrar esse tipo de instituição com

peculiaridades e nível de complexidade único (Meyer & Meyer, 2011). Significa dizer que os atuais administradores da educação no Brasil, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar e assumir a função de gestores nas IES em que trabalham (Rizzati, Rizatti & Sartor, 2004; Silva & Cunha, 2012).

Nessa situação o professor enfrenta desafios, dentre eles alguns especificamente decorrentes da lacuna no desenvolvimento de suas competências gerenciais. O objetivo do presente artigo é realizar uma discussão teórica, baseada no Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça, Paiva, Padilha e Barbosa (2012), sobre as competências gerenciais do professor do ensino superior para a gestão universitária.

## **2 O professor de ensino superior e suas atividades**

A ideia do professor de ensino superior, porta-voz soberano de um saber dogmatizado, com habilidades para transmitir em suas aulas os seus saberes profissionais, parece não mais corresponder ao perfil desse profissional na sociedade contemporânea. Grandes narrativas como a globalização, a sociedade do conhecimento, o capitalismo acadêmico etc., ampliaram as atividades comumente associadas a esses professores, notadamente a docência, a pesquisa, a extensão e a gestão universitária.

Zabalza (2007) e Musselin (2007, 2011, 2012) apontam que novas funções têm sido agregadas à profissão, tornando o exercício profissional do professor de ensino superior ainda mais complexo. Dentre elas: o *business* (busca de financiamentos, negociação de projetos e convênios, assessorias, participação em diversas instâncias e entidades científicas) e as relações institucionais (contemplam desde representar a universidade até a criação e manutenção de uma rede de relações com outras instituições).

É possível identificar quatro transformações nas atividades do professor de ensino superior ocorridas tanto em países emergentes quanto nos países em desenvolvimento (Enders & Musselin, 2008). A primeira refere-se ao crescimento e diferenciação interna da profissão acadêmica decorrentes da expansão no setor de ensino superior, alimentada pela massificação da pesquisa acadêmica e pelo aumento de gastos com pesquisa e desenvolvimento.

A segunda refere-se à demanda cada vez maior para que os professores busquem por si próprios fundos para pesquisa. Fora dos limites da universidade, a terceira

mudança trata das novas oportunidades para professores têm aparecido em áreas e atividades que ultrapassam os papéis tradicionais de trabalho na universidade aproximando-os cada vez mais do setor de negócios, tornando mais tênue a linha que separa a academia de outros setores da sociedade (Musselin, 2012; Enders & Musselin, 2008; Baruch & Hall, 2004).

A quarta mudança revela a transformação das universidades em organizações com estruturas hierárquicas e, com isso, os professores têm sido encorajados a se tornarem gestores (Enders & Musselin, 2008).

As mudanças apontadas por Enders e Musselin (2008) evidenciam a ampliação nos papéis de trabalho do professor de ensino superior que tradicionalmente incluíam ensino, pesquisa e extensão, (com a divisão de trabalho tomando como base a especialização do campo de conhecimento) passando também a se concentrarem na gestão universitária.

Analisando a figura do professor de ensino superior, Zabalza (2007) indica três dimensões principais para caracterizar esse sujeito: uma que trata dos componentes que caracterizam essa profissão, tais como exigências, identidade, parâmetros de atuação, dilemas do exercício profissional, entre outros (*dimensão profissional*), outra que se refere ao tipo de envolvimento e compromisso pessoal, ciclo de vida do professor, situações pessoais que os afetam, entre outros (*dimensão pessoal*) e finalmente, aspectos relacionados às condições contratuais, processos de recrutamento e seleção, recompensas e condições de trabalho de forma geral (*dimensão administrativa*).

Para fins da presente discussão, a ênfase recai na dimensão profissional, na qual a preparação do professor para a sua prática profissional não se resume à área de domínio científico a que ele está vinculado (Zabalza, 2007). Semelhante a outras atividades profissionais, os professores também precisam ter competências diferenciadas para desempenharem adequadamente suas múltiplas atividades.

Salienta-se que os autores desse artigo concordam com a visão de Zabalza (2007) de que não há mais espaço para o que ele chama de “visão não-profissional da docência” - aquela em que se acredita que uma profissão não precisa de preparação, basta apenas a vivência, a experiência e a vocação, especialmente na conjuntura atual do ensino superior: “Ser docente ou ser um bom docente é diferente (porque requer diferentes conhecimentos e habilidades) de ser bom pesquisador ou um bom administrador” (p.108).

Portanto, dos professores é esperado não só a contribuição para a ciência, para sua área de estudo, para comunidade acadêmica ou para sua disciplina; deles também se esperam contribuições para o desempenho global da sua universidade, o que inclui o alcance de índices, metas e posicionamento em *rankings* de avaliação das mais diversas naturezas.

Mendonça *et al.* (2012) lembram que as atividades acadêmicas de nível superior mudaram significativamente nas últimas décadas, entendendo-as em cinco esferas, como apresenta Miller (1991 como citado em Mendonça *et al.*, 2012): ensino, pesquisa, extensão, orientação e administração.

As atividades propostas por esses autores ampliam a tríade contemplada na Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional (LDB) brasileira (ensino, pesquisa e extensão) e incluem atividades de cunho administrativo e burocrático, nas quais caracterizam-se como ações de gestão (Mendonça *et al.*, 2012). Essas atividades e contribuições demandadas do professor de ensino superior tomam maior proporção quando esses indivíduos assumem funções de dirigentes, como reitor e pró-reitor, por exemplo. Assim, entra em cena o professor-gestor, figura que enfrenta vários desafios na gestão universitária.

O professor-gestor (*academic manager*) pode ser reconhecido como aquele docente ou pesquisador que desempenha papel de gestão no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente (Castro; Tomás, 2011). É aquele indivíduo que mesmo assumindo a posição de dirigente não deixa nem abandona sua identidade de professor (Ésther, 2007).

Sendo assim revelam-se diferenças entre as tarefas administrativas e as demais tarefas do professor, e para cada conjunto de tarefas faz-se necessário o desenvolvimento de competências específicas, a fim do alcance da profissionalização.

Estudos sobre as competências gerenciais têm despertado interesse por parte de organizações e pesquisadores, incluindo as universidades, que em geral reforçam a importância dessas competências para o desempenho institucional e individual (Brandão, Borges-Andrade; Freitas & Vieira, 2008; Paiva, 2007; Ésther, 2007; M. G. R. da Silva, 2003; M. A. Silva, 2000).

### **3 Competências gerenciais do professor do ensino superior para a gestão universitária**

Observa-se que o tema de competências gerenciais tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais, dentre esses as universidades. Brandão *et al.* (2008) ressaltam que as competências gerenciais constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores, na medida em que exercem influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais.

Bündchen, Rossetto e Silva (2011) argumentam ainda que a crescente importância da atividade gerencial de maior diversidade e complexidade no contexto organizacional tem despertado diferentes perspectivas de estudo da atuação do gerente, dentre elas o enfoque das competências, em especial as dinâmicas (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001).

Segundo Ruas (2005), as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais e referem-se ao conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais. São “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação” (p.48).

Dutra (2009) lembra que não basta o indivíduo possuir determinadas competências; é preciso averiguar também sua capacidade de entrega, corroborando o que já afirmava Ruas (2005) ao considerar que a competência só se efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades. Portanto, “competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (Ruas, 2005, p.49).

Em se tratando das competências gerenciais para professores, é preciso compreender que elas não são descoladas da lógica de funcionamento desse tipo de instituição a qual mistura elementos burocráticos e técnicos e demanda desses indivíduos atividades multifacetadas que imbricam ensino, pesquisa, além da gestão (Melo; Lopes & Ribeiro, 2013)

No caso dos professores que ocupam cargos de dirigentes nas universidades, a posse de competências gerenciais têm sido diretamente associadas à capacidade dos professores-gestores para resolução de problemas, para o aproveitamento de

oportunidades, para o atendimento de demandas sociais. Autores como Pereira e Silva (2011) e M. G. R. da Silva (2003) argumentam que as competências gerenciais dos dirigentes podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das transições que pelas quais vem passando o ensino superior, em especial as universidades.

Mendonça *et al.* (2012) propuseram um modelo analítico que considera as implicações das especificidades do contexto educacional na definição de competências docentes diferenciadas. Um pressuposto-base do modelo é a noção de que, para ser considerado competente, o profissional age de tal forma que seus resultados são avaliados por si mesmo e por terceiros. Assim, dependendo dessa avaliação, sua ação é legitimada como competente o que pode não acontecer sempre, daí a natureza contextual da competência profissional. Em ambos os casos, o profissional reflete sobre e na sua ação, de modo a melhorá-la ou adequá-la ao que é esperado por si mesmo e pelos públicos com os quais ele lida.

Buscando melhor compreensão e gestão das competências do professor do ensino superior, Mendonça *et al.* (2012) definiram conjuntos de saberes específicos para esse sujeito, podem ser descritos da seguinte forma (figura 01):

1) Docência: domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e o funcional;

2) Pesquisa: domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético;

3) Extensão: promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético;

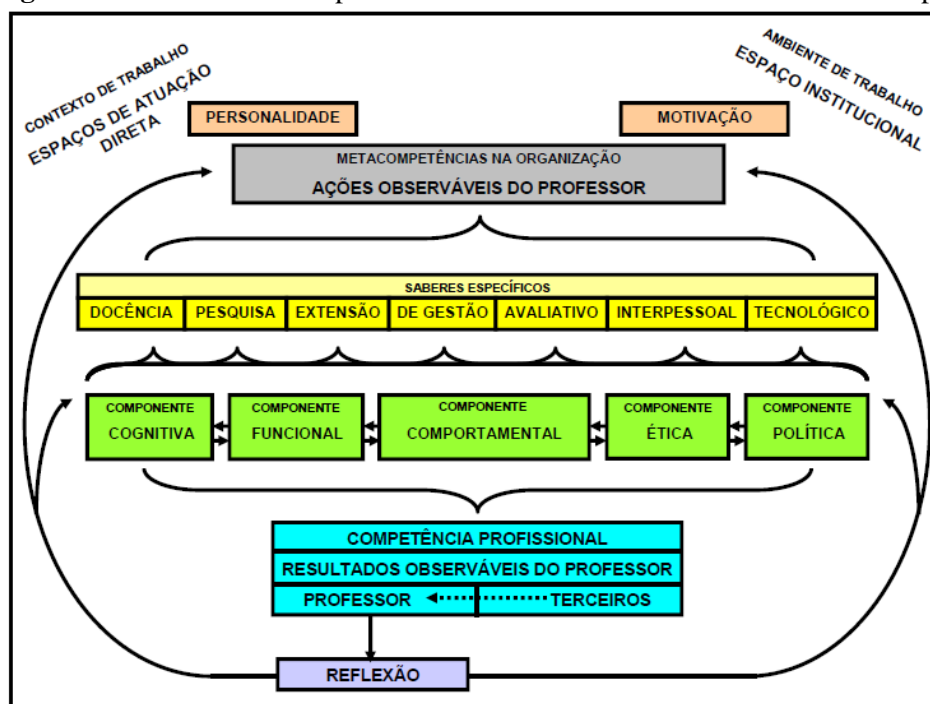
4) De gestão: mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso macro organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político;

5) Avaliativos: domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de *feedback*. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;

6) Interpessoais: trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político;

7) Tecnológicos: domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Componentes principais: cognitivo e funcional.

**Figura 01** – Modelo de Competências Profissionais do Professor de Ensino Superior



Fonte: Mendonça *et al* (2012)

Com o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior de Mendonça *et al.* (2012) ampliam-se as capacidades de descrição, análise, explicação e intervenção no que tange às competências de professores que atuam no ensino superior no Brasil e em outros países que guardam semelhanças culturais. Vale dizer, ainda que baseado na realidade sociocultural brasileira, esse modelo analítico pode ser adaptado para outros contextos, sinalizando a possibilidade de contribuir para discussões e pesquisas sobre as competências profissionais do professor de ensino superior, em especial as competências gerenciais.

### Considerações Finais



Nas universidades, a busca pela profissionalização de gestores e melhoria de desempenho é cada vez maior, visto que as formas de gestão do ensino superior, que anteriormente eram vistas como comuns e até amadoras, atualmente estão em extinção e sendo substituídas por novas. Profissionalização nesse contexto é entendida como a demanda por uma gama maior de saberes e competências dos professores de ensino superior, para além da especialização em determinada área de estudo obtida via cursos de mestrados e doutorados (Cunha, 2012).

Sendo assim, importa atentar-se para o entendimento de que a profissão de professor, como em qualquer outra, constitui um espaço próprio e distinto de competências profissionais. No ensino superior, essas competências são constituídas por conhecimento (conteúdos disciplinares a ensinar, processos de ensino aprendizagem), por habilidades específicas (comunicação, didática, avaliação etc.) e por um conjunto de atitudes próprias dos professores como formadores (disponibilidade, empatia, rigor intelectual, ética profissional etc.) (Zabalza, 2007).

Conforme Musselin (2007, 2011, 2012), transformações estão vindo de fora para dentro do sistema, independente de estratégias conscientes desenvolvidas pelos dirigentes das instituições. Por esta perspectiva, é importante reconhecer a necessidade de desenvolver as competências gerenciais do professor de ensino superior do professor-gestor nas universidades, devido à necessidade desse indivíduos conciliarem a gestão administrativa, pedagógica e acadêmica na instituição (M.G. R. da Silva, 2003).

Desta forma, ainda que se argumente que a escolha de professores-gestores em geral são escolhidos por seu título de doutor ou por critérios políticos arbitrados por seus pares, não parece razoável dispensar a formação adequada de tais docentes para o exercício de funções gerenciais (Campos, 2007). Como também, não se entende que a experiência cotidiana dos professores de ensino superior em atividades administrativas torne desnecessária a necessidade de prepará-los com competências gerenciais adequadas a realidade da IES na qual estão inseridos.

Sendo assim, o modelo de competências de Mendonça *et al* (2012) pode ser útil no sentido de estabelecer objetivos pessoais e institucionais com vistas à formação e gestão das competências docentes, trazendo à tona a consciência do que os professores sabem e do que eles não sabem (Ropé; Tanguy, 2004), possibilitando estabelecer uma agenda rumo à sua formação permanente, além de estabelecer padrões de desempenho (Campos, 2007).

O conhecimento sobre o perfil de competências além de identificar possíveis tendências individuais de ação, também serve de parâmetro para planejar programas de capacitação e para ajudar em decisões estratégicas. Atuando como sujeitos principais envolvidos na definição e alcance dos objetivos e metas da política pública de ensino, os professores-gestores das instituições de ensino superior não podem prescindir de competências gerenciais.

## Referências

- Aziz, S; Mullins, M. E. Balzer, W.K.; Grauer; Burnfield, J.; Lodato, M & Cohen-Powerless (2005). Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*, 30 (5), 571–590.
- Baruch, Y. & Hall, D. T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 241–262.
- Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E; Freitas, I. A. de & Vieira, F. T. (2008). Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais. *Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 33.
- Bündchen, E.; Rossetto, C. R. & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 396-423.
- Campos, D. C. S. (2007). *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Castro, D. & Tomàs, M. (2011) Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65 (3), 290–307.
- Cunha, M. I. (2012). A iniciação à docência universitária como campo de investigação: tendências e emergências contemporâneas. In Isaia, S. M. A, Bolzan, D. P. V. & Maciel, A. M. R. (Orgs.). *Qualidade da educação superior: a Universidade como lugar de formação* (Vol. 2, pp. 201-212). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Dutra, Joel Souza (2009). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo. ATLAS.
- Enders, J. & Musselin, C. (2008). “Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century”. In: *Higher Education to 2030* (Vol.1), OECD Publishing.
- Ésther, A. B. & Melo, M. C. O. L. (2007). A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 31.
- Ésther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

- Kanan, L. A. (2008). *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Marra, A. V. (2006). O professor-gerente: processo de transformação. *Revista de C. Humanas*, 6 (2), 253-265.
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 27.
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31.
- Melo, M. C. O. L.; Lopes, A. L. M. & Ribeiro, J. M. (2013). O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto*, 9 (17), p. 205, 2013.
- Mendonça, J. R. C. de; Paiva, K. C. M. de; Padilha, M. A. & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. *Anais Conferência FORGES: "Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa"*, Macau, 02.
- Meyer Jr., V. & Meyer, B. (2011). "Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. *Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Moraes, L. V. dos S. de. (2008). *A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Musselin, C. (2012). Redefinition of the relationships between academics and their university. *High Education*, 65, 25–37.
- Musselin, C. (2011). European universities' evolving relationships: the state, the universities, the professoriate. *CHER Conference*, Reykjavik.
- Musselin, C. (2007). *The Transformation of Academic Work: Facts and Analysis*. Research and Occasional Paper Series: CSHE, 4.07. Centre for Studies in Higher Education, University of California, Berkeley.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Pereira, A.L.C. & Silva, A. B.(2011). As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPÉ.BR* , v.9, 627-647.
- Rizzatti, G.; Rizzatti Jr., G.& Sartor, V. V. B. (2004). Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 06.

- Ruas, R. (2005) *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, M. A., Moraes, L. V. S., & Martins, E. S. (2003). A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 27.
- Silva, A. B. (2011). As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 627-647.
- Silva, M. G. R. da. (2003) Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. *Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Silva, M. A. (2000). *A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Silva, F. M. V. & Cunha, C. J. C. A. (2012). A Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista GUAL*, 5(1), 145-171.
- Tigellar, D. E. H., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhage, I. H. A. P., & Van Der Vleuten, C. P. M. (2004). The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education. *Higher Education*, 48(2), 253-268.
- Zabalza, M. A. (2007). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.