

## **Competências Gerenciais dos Coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas – Um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul.**

### **Resumo**

Este artigo apresenta parte dos resultados de um projeto de pesquisa, realizado sob a forma de estudo de caso, na Universidade de Caxias do Sul, o qual tem por objetivo: identificar e analisar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores de cursos de graduação em Administração de Empresas. O mapeamento das competências foi feito sob a ótica dos *stakeholders* (alunos, professores, pró-reitor de graduação, chefia de departamento, diretor de centro, orientador e coordenador). Os resultados parciais da primeira etapa da pesquisa foram extraídos de entrevistas semi-estruturadas com orientadores e coordenadores do curso de graduação em Administração de Empresas. Na percepção dos coordenadores/orientadores as suas principais competências gerenciais são: atuar de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos; e planejar, organizar, direcionar e controlar recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico. O estudo identifica os recursos de competência : atributos associados a pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) e atributos do ambiente ( banco de dados, entre outros) fundamentais para estas competências gerenciais acadêmicas.

### **Introdução**

A área educacional universitária tem buscado a maior profissionalização de seus cargos gerenciais, a partir da necessidade do gestor na área educacional, conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Para o desempenho da função com eficácia, a identificação e desenvolvimento das competências necessárias para a atividade, assim como os recursos mobilizados para atingir o desempenho esperado, passam a ser fundamental para atender as demandas atuais de qualidade.

Este estudo traz a noção de competência gerencial, enquanto uma capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência (Ruas, 2000) dentro de um contexto de Universidade Regional. O foco é a atuação gerencial em núcleos, campus e sede, com a intenção de atingir e até superar o desempenho configurado na missão da instituição como um todo e das atribuições e responsabilidades do coordenador/orientador do curso em estudo.

O desempenho esperado do orientador/coordenador corresponde ao cumprimento das atribuições descritas pela instituição. A grande questão será a maneira de atingir este resultado, ou seja, a competência gerencial enquanto capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação recursos de competência (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos do ambiente e fisiológicos).

A universidade é uma instituição social que apresenta elevado grau de formalização e, como tal, possui características próprias: tem existência jurídica, há organização e funcionamento estabelecidos e regulados em instrumentos formais, conta com estrutura para realizar suas funções, congrega pessoas em torno de interesses e de objetivos definidos e socialmente reconhecidos, assume formas e desempenha funções diferenciadas, segundo a época, a localização e o contexto social em que está inserida. Possui também objetivos gerais

que são comuns a outras instituições, na medida que dizem respeito à educação, à busca do saber, à promoção da cultura e do desenvolvimento do país onde se situa, à melhoria das condições de vida da sociedade (Piazza, 1997).

A par das características partilhadas, em maior ou menor grau, com outras instituições, por objetivos gerais em comum, a universidade possui uma especificidade que a particulariza das demais instituições da sociedade: o objeto de trabalho que lhe é próprio – o conhecimento, especialmente o científico. Botomé (1992) assinala que é o que a Universidade faz – ou que lhe cabe fazer – em relação a esse objeto, seu objeto de trabalho que irá definir seu papel específico na sociedade. E é só mediante a clara identificação desse “fazer específico” que é possível de um lado, evitar a persecução de objetivos genéricos, os quais, exatamente pela sua amplitude, podem ser buscados por diferentes instituições e, de outro lado, definir com pertinência e justeza as atribuições que lhe são próprias.

A atribuição específica da universidade, segundo formulação que o autor apresenta, é a de “produzir conhecimento e torná-lo acessível” (Botomé, 1992). Isso equivale a dizer que o compromisso que a universidade firma com a sociedade, que a institui e mantém, é o de responsabilizar-se pelo saber; pela preservação, pela crítica e pela sistematização do saber existente, pela produção de conhecimentos novos e necessários e pela difusão desses conhecimentos, de modo a torná-los acessíveis à todos que constituem a sociedade. O cumprimento dessas finalidades exige que a instituição se organize de forma a ser capaz de administrar a produção de conhecimento e o seu uso nos múltiplos campos da atividade humana, inclusive no ensino, especialmente o superior, devido às suas possibilidades de ser multiplicador do conhecimento existente (Botomé, 1996).

Considerando a responsabilidade fundamental da Universidade que é a de tornar o conhecimento (que lhe cabe conservar, organizar e produzir) acessível ao corpo social, por meio, principalmente, do ensino superior. Um curso de graduação é um curso de nível superior e, como tal, defini-se por ser um processo de transformação do conhecimento em condutas, profissionais e pessoais, complexas, abrangentes e significativas (eficazes, relevantes) para a sociedade. Para que um processo que apresente tais exigências se concretize da forma desejável (e necessária), é preciso que haja, na instituição, alguém, um órgão que tenha, como papel, administrá-lo, dirigi-lo, coordená-lo. E essa responsabilidade do ponto de vista regimental é das coordenações de curso.

A coordenação de curso é, não parece haver discordância no meio educacional, uma função de grande relevância para a efetivação de um ensino superior de qualidade. Isso porque essa função não é apenas administrativa, no sentido usual, como à busca de eficiência dos meios de trabalho. É também uma função com dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas e, como tal, demanda de quem a exerce, competências gerenciais, além de técnicas e científicas no campo profissional correspondente ao curso.

A Universidade de Caxias do Sul, a partir da regionalização, além da coordenação do curso, criou a função de orientador de curso. A coordenação do curso coordena o colegiado de curso, do qual fazem parte professores, um representante estudantil e os orientadores de curso. O colegiado de curso tem como principal atribuição o processo de elaborar, avaliar, revisar e reelaborar o projeto pedagógico do curso, e propor linhas de pesquisa, projetos e programas de extensão, sempre com vistas a qualificação do próprio curso.

O orientador, sujeito existente no contexto de universidade regional, além de integrar o colegiado, é o gestor do curso na unidade de ensino. A sua atuação tem dois eixos básicos: Em um primeiro eixo está a orientação e atendimento ao aluno, acompanhando a sua aprendizagem, auxiliando na montagem do seu plano de estudos acompanhando a sua inserção no mercado de trabalho, assim como a operacionalização do projeto pedagógico na

unidade de ensino, acompanhando o desempenho de professores, a disponibilidade de acervo bibliográfico, equipamentos, laboratórios, atividades de extensão e pesquisa para o curso.

E um segundo eixo decisivo para a qualidade do curso é a interface com chefias de departamentos, pró-reitoria de graduação, direção de unidade de ensino e professores para a operacionalização do curso de graduação. Com as chefias de departamentos para a designação, e substituição quanto necessário, de professores do próprio departamento de administração, como também de cursos com disciplinas afins, que complementam a formação do administrador e que estão na grade curricular, assim como projetos de qualificação para professores. Com a direção da unidade de Ensino, a proposição de melhorias em laboratórios, aumento do acervo bibliográfico, necessidades na infra-estrutura física. Com a Pró-Reitoria de Graduação, a articulação do processo de avaliação e auto-avaliação do curso. E com professores a análise do projeto-disciplina, a orientação quanto ao projeto pedagógico e a gestão das questões operacionais administrativas: horário, avaliações, calendário.

O desempenho desta função traz como pano de fundo, o contexto da regionalização. As chefias de departamento, funcionários da Pró-Reitoria de Graduação não conhecem os Núcleos e Campus, as suas especificidades. Há distâncias geográficas e uma recente e grande expansão de cursos e unidades. Estas instâncias sem conhecer a realidade local e a devida importância da mesma, sendo uma Universidade Regional, tem autonomia de decisão.

Enfim a função de coordenador/orientador é complexa e decisiva na qualidade do curso de graduação na unidade de ensino e este estudo traz para a gestão universitária a reflexão sobre as competências gerenciais destes profissionais.

### **Metodologia**

Este estudo é uma pesquisa exploratória e qualitativa. Os dados nesta primeira fase, foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistados 6 coordenador/orientador nas seguintes unidades da universidade de Caxias do Sul : Cidade Universitária (Caxias do Sul), Campus Universitário da Região dos Vinhedos (Bento Gonçalves), Núcleo Universitário Vale do Caí (São Sebastião do Caí), Campus Universitário de Vacaria (Vacaria), Núcleo Universitário de Guaporé (Guaporé) e Núcleo Universitário de Farroupilha (Farroupilha). As entrevistas aos coordenadores/orientadores seguiram o seguinte roteiro: importância da função para a instituição, elencar as principais atividades realizadas (das mais esporádicas as mais rotineiras), destacar as mais relevantes, sintetiza-las em papéis relacionando em cada papel os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenha-lo, recursos da ambiente necessários, identificar o que mostra que o desempenho foi bom, maiores desafios e perspectivas de mudanças no seu trabalho, qualidades que procuraria para recrutar uma pessoa para realizar o seu trabalho, conselho que daria para alguém que fosse assumir esta função e relatar um incidente crítico. Este roteiro foi desenvolvido, entre outras leituras, a partir do artigo “ *The Quest For Competencies*” de Parry, Scott B (1996). Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para interpretar as respostas obtidas nas entrevistas.

### **Conceito de Competência- Noções de Competência Gerencial**

Competência é uma palavra do senso comum, com o significado de pessoa qualificada para desempenhar determinada tarefa ou função. No mundo do trabalho ela vem assumindo diversos significados tanto ligados aos seus componentes como conhecimentos, habilidades e atitudes como quanto ao resultado, a performance, a capacidade de entrega.

O conceito de competência vinculado a organização, o conceito de *core competence* (Prahalad e Hanel, 1995), as competências essenciais ou centrais como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente. E o conceito de competência na dimensão individual as competências gerenciais que são o foco deste artigo.

Conforme Parry (1988) competência é um “cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”. Por este conceito competência estaria relacionada à performance no trabalho e poderia ser avaliado conforme padrões já definidos e melhorados a partir de processos de desenvolvimento.

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, e nem e tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação (Boterf, 1994).

Para Boterf (1994) a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento e *Know-how* específico. O autor situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *Know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados (Boterf, 1994).

Fleury & Fleury (2000) apresentam as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando- a aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Ruas (2000) destaca que os mais recentes trabalhos sobre o tema (Boterf, 1994 & 1999; Zarifian, 1995; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay & Sire, 1999; Fleury & Fleury, 2000) tem convergido em alguns aspectos, entre eles:

- a) A competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades (e não um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo);
- b) A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, nas condições específicas do ambiente de trabalho.
- c) Competências definidas de forma mais genéricas são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional abrangente.

Outro aspecto de convergência entre os autores, apresentado por Ruas (2001) são os elementos de referência na composição da competência que estariam classificados em três grandes eixos já tomados clássicos que seria: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); atitudes (saber ser/agir).

O conceito de competência que fundamenta este trabalho é o apresentado por Ruas (2000) “Noção de competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Joel Dutra (2001) complementa ao conceito de competência individual o conceito de entrega, ou seja o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entrega-se a empresa, a partir dos resultados obtidos conforme o que a empresa espera e necessita.

As competências gerenciais são vistas por Parry, como genéricas e aplicáveis para a maioria das organizações, independente do tipo e função da mesma. O autor acredita que as competências gerenciais poderiam ser agrupadas em quatro grupos (Parry,1996):

**Administrativas**

- Gerenciamento e Priorização do tempo;
- Colocar objetivos e padrões;
- Planejar e agendar trabalho.

**Comunicação**

- Ouvir e organizar;
- Dar informações claras;
- Obter informações não dúbias ( não tendenciosas).

**Supervisão**

- Treinar, orientar, capacitar e delegar;
- Elogiar pessoas e desempenhos;
- Disciplinar e aconselhar.

**Cognitivas**

- Identificar e resolver problemas;
- Tomar decisões, pesar riscos;
- Pensar claro e de forma analítica.

**Recursos de Competência**

*Para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos...” (Ruas, 2001, p. 249)*

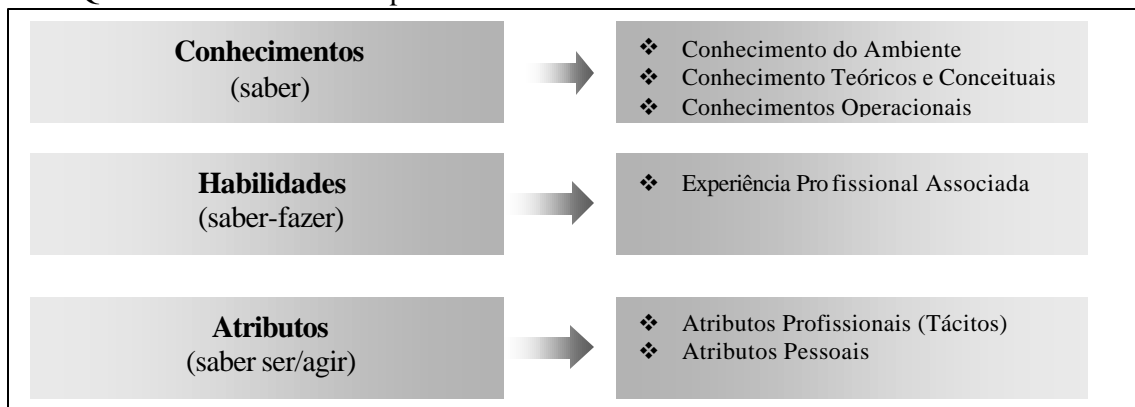
Os recursos de competência são os atributos associados aos indivíduos e ao ambiente, como por exemplo, bancos e fontes de dados. Estes recursos atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho, que apresenta limitações e características específicas da situação real. Ao mobilizar os recursos, colocá-los em ação, há oportunidade de experimentar e aprender a lidar de novas formas com estes recursos, desenvolvendo assim, a própria competência.

Para Boterf (1994), recursos de competências são os conhecimentos, capacidades e aptidões que são mobilizados para constituir o que se chama de competência. Os recursos de competências segundo esse autor, podem ser assim classificados:

- b) Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- c) Habilidades: operacional, experimental, relacional cognitivo;
- d) Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- e) Recursos Fisiológicos: energia, disposição Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados;

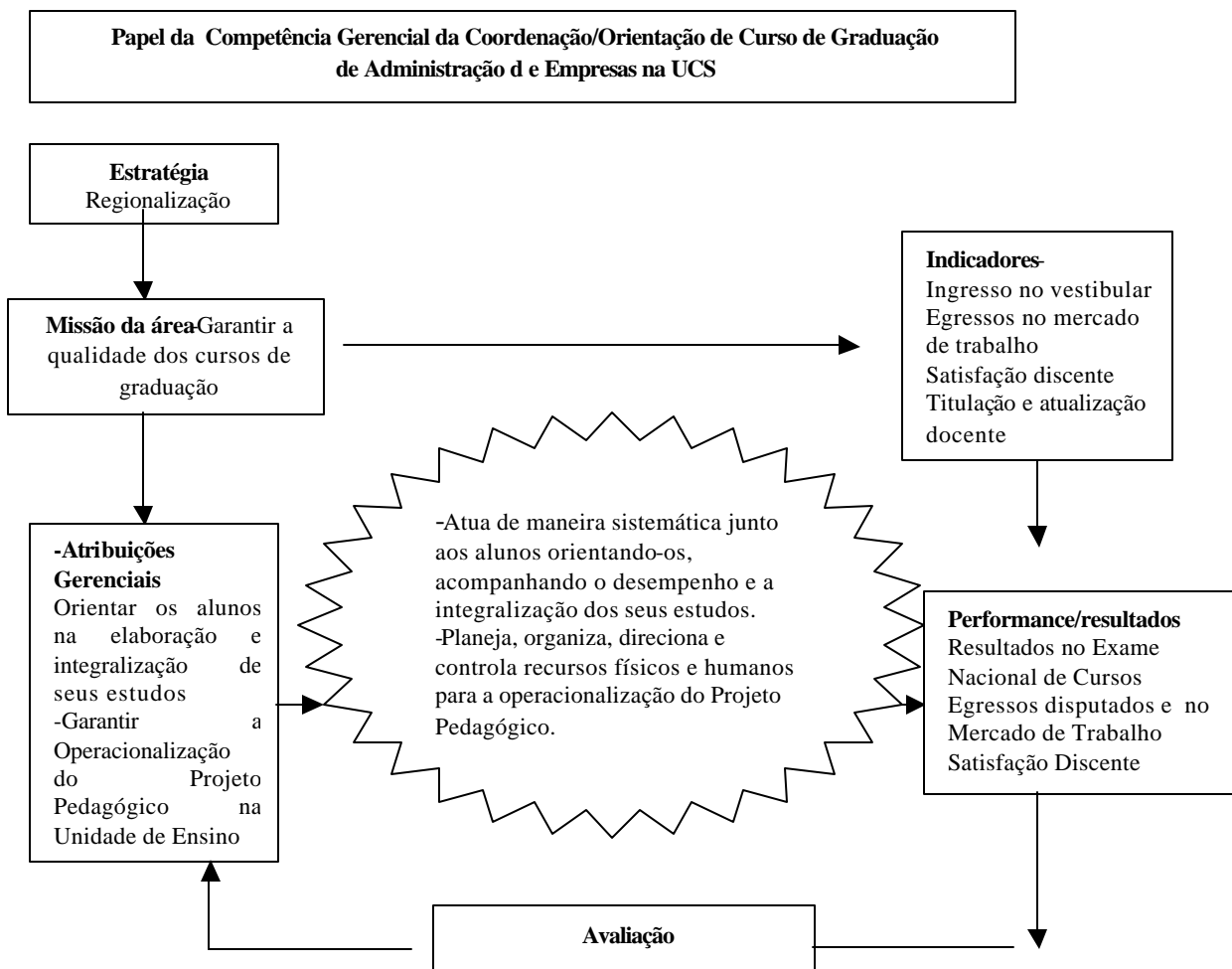
Influenciado por Boterf (1994) Ruas (2000) apresenta, no quadro abaixo, a classificação dos recursos de competência.

**Quadro 1: Recursos de Competência**



## Competência Gerencial da Coordenação/Orientação de Curso de Graduação de Administração de Empresas na UCS

Figura 1: O Papel da Competência Gerencial da Coordenação/Orientação de Curso de Graduação na Universidade de Caxias do Sul (nas suas Unidades de Ensino- campus e núcleos)



Fonte: Diagrama elaborado pela autora com base nas entrevistas, material documental da instituição seguindo o modelo apresentado por Ruas (2000).

A Universidade de Caxias é uma instituição privada, comunitária e tem como uma de suas estratégias de desenvolvimento a regionalização (desde 1992). A missão da coordenação/orientação de curso de graduação está explicitada no regimento, a partir da estratégia institucional e nas entrevistas isso foi confirmado conforme depoimento de um dos entrevistados ao comentar a importância da função de orientador “Principalmente neste tipo de instituição ...descentralizada...ela está próxima ao cliente” nesta fala ele faz referência a

regionalização, a estratégia da Universidade de Caxias do Sul de ao montar campus e núcleos em vários municípios, deslocando professores e infra-estrutura de apoio em cada unidade de ensino. E o entrevistado continua “A função do orientador faz este elo entre a sede (Caxias do Sul) e o núcleo/campus...alguém que consiga manter a qualidade...orientando professores e alunos para que a atividade de aprendizagem não perca em qualidade.” Deixa desta forma clara a missão da sua função.

Ao cumprir as atribuições básicas da função, sintetizadas neste artigo, de orientar os alunos na elaboração e integralização de seus estudos e garantir a operacionalização do projeto pedagógico na unidade de ensino, o coordenador/orientador cumpre a missão da sua área.

E para realizar estas atribuições quais são as suas competências gerenciais principais?. A partir das entrevistas sintetizamos, neste fase, em duas macro-competências gerenciais específicas da função de coordenador/orientador:

- Atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos.
- Planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico.

Estas macro-competências gerenciais, assim denominadas nesta etapa, implicam na mobilização e colocação na situação específica de trabalho de um repertório de recursos de competência (Ruas, 2000). A validação e legitimação destas competências acontecem ao ser confrontada com os resultados esperados que neste caso, são resultados de indicadores de desempenho, de qualidade de um curso de graduação.

### **Atividades e Papéis Gerenciais**

Para a identificação das competências gerenciais dos coordenadores e orientadores partimos da identificação das atividades realizadas e solicitamos que identificassem a partir destas atividades os papéis que desempenhavam na função.

Os papéis gerenciais dizem respeito a categorias específicas de comportamento gerencial. Os papéis citados que estão ligados as atividades para cumprir a atribuição de orientar os alunos na elaboração e integralização de seus estudos foram de pai, conselheiro, motivador, conciliador entre partes, orientador. E quanto às atividades da atribuição de garantir a operacionalização do projeto pedagógico na unidade de ensino destacaram-se os papéis de administrador, articulador e elo de ligação. A população pesquisada é orientadores e coordenadores do curso de graduação em Administração de Empresas, fator que acreditamos tenha contribuído para a ênfase no papel de administrador, as funções da administração de planejar,organizar, liderar e controlar (Robbins, Stephen, 2000:32).

Nos papéis gerenciais observa-se a relação com os papéis apresentados por Mintzberg (em 1960). Os 10 papéis podem ser agrupados em torno de três temas: relações interpessoais (chefe nominal, líder, ligação), transferência de Informações (monitor, disseminador e porta-voz) e tomada de decisões (empreendedor, controlador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

Quanto aos papéis gerenciais, conforme Minzberg (apud Robbins,Stephen,2000), relacionados às relações interpessoais, que são os papéis de chefe nominal, líder e ligação na função de orientador/coordenador destaca-se o de ligação. O papel gerencial de ligação e porta-voz como o contato com as fontes externas de fornecimento de informações, o orientador/coordenador mantém contato com o mercado externo, seja no acompanhamento de egressos ou no contato com entidades de classe ou setor produtivo como um todo para atender

demandas e analisar até que ponto o curso atende as necessidades e expectativas do setor produtivo, representando a instituição como um todo. E o papel de disseminador está presente ao manter canais de comunicação (murais, boletins, correspondência, contato pessoal...) para informações aos alunos e professores sobre assuntos relacionados ao curso.

Os papéis decisórios realmente garantem a execução com qualidade do projeto pedagógico na unidade. Para exemplificar: o coordenador/orientador ao manter interlocução com os chefes de departamento com vistas à designação de docentes para atuarem no curso ou às eventuais substituições que se fizerem necessárias, tendo em vista a qualificação científica e pedagógica, bem como a respectiva titulação está exercendo um papel gerencial de negociador; O coordenador/orientador são controladores de distúrbios ao serem mediadores de conflitos entre alunos e professores; Alocadores de recursos ao distribuir os recursos físicos (acervo bibliográfico, salas de aulas, laboratórios...) e recursos humanos (professores, monitores...) conforme as necessidades do curso garantindo a sua qualidade e finalmente empreendedores ao desenvolverem e supervisionarem projetos novos que visem a melhoria da qualidade de ensino no seu curso na unidade de ensino que atua.

Nas duas atribuições da função tem também como pano de fundo as competências genéricas e aplicáveis a maioria das organizações, independente do tipo e função da mesma apresentadas por Parry (1996) que são elas as administrativas, comunicação, supervisão e cognitivas.

Nas competências gerenciais administrativas apresentadas por Parry para exemplificar os coordenadores/orientadores destacaram a importância do gerenciamento e priorização do tempo para efetivamente atingir as macro-competências com uma carga horária tão reduzida como 40 horas mensais.

### **Recursos de Competências**

A identificação dos recursos de competência foram feitas a partir das seguintes questões abertas:

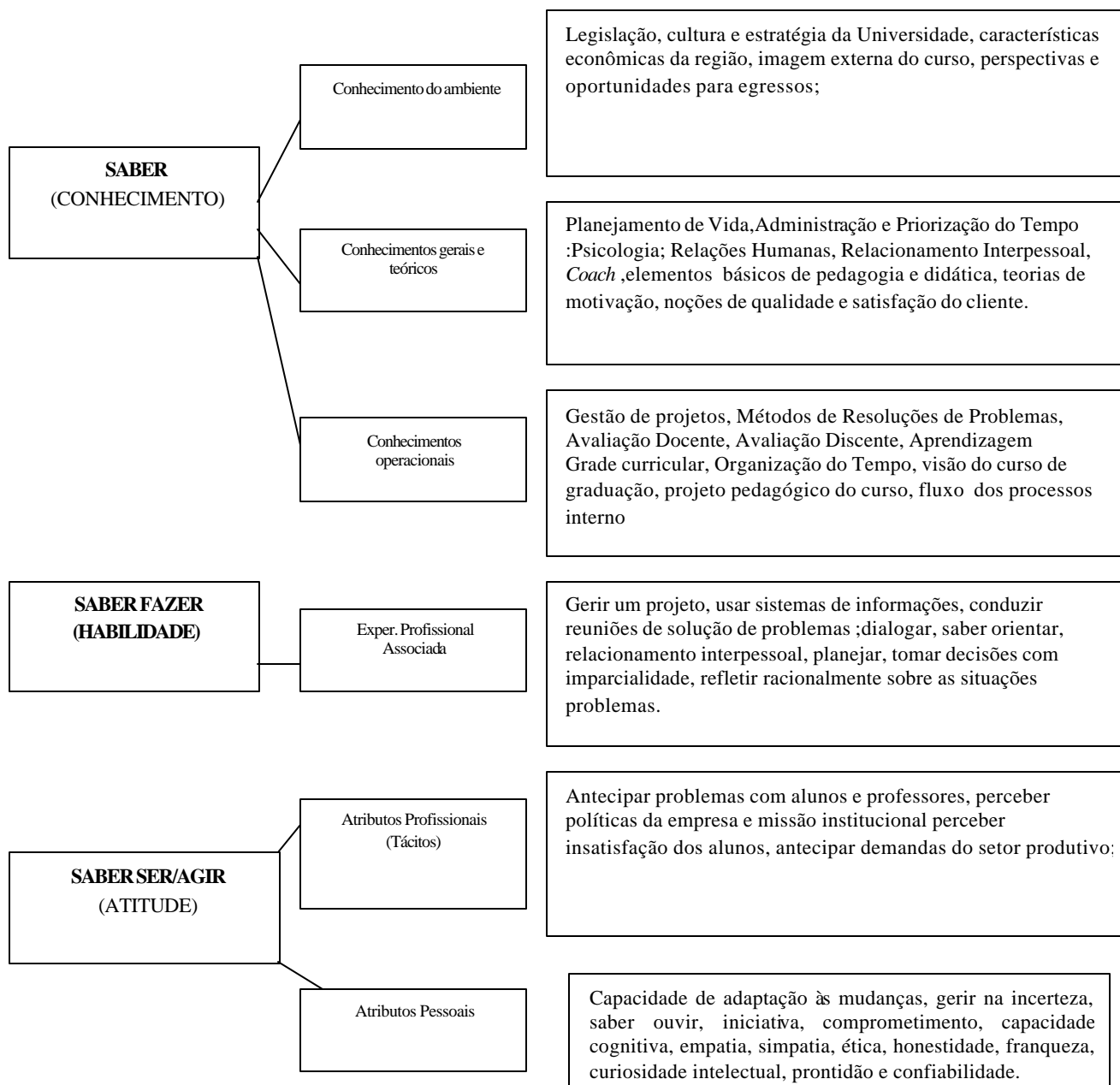
- Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para o desempenho de cada papel?
- Quais os recursos do ambiente necessários para o desempenho de cada papel?
- Quais as qualidades que você procuraria para recrutar uma pessoa para executar o seu trabalho
- Relate um incidente crítico

As respostas das questões abertas e o relato do incidente crítico no desempenho da função permitiram elencar os principais conhecimentos, habilidades, atitude e recursos do ambiente mobilizados na ação do coordenador/orientador constituindo o seu repertório de recursos de competência (Ruas, 2000). Os relatos foram situações desafiadoras vividas ou fatos que ficaram marcados na experiência profissional. Os incidentes críticos estão na maioria relacionados a conflito professor-aluno e ao baixo desempenho no Exame Nacional de Cursos - Provão.

Para apresentar os recursos de competência necessários para cada macro-competência específica da função, construímos os diagramas a seguir a partir do modelo desenvolvido por Ruas (2000) inspirado em Boterf (1994 & 1999).

- **Macro - Competência 1:** *Atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos.*

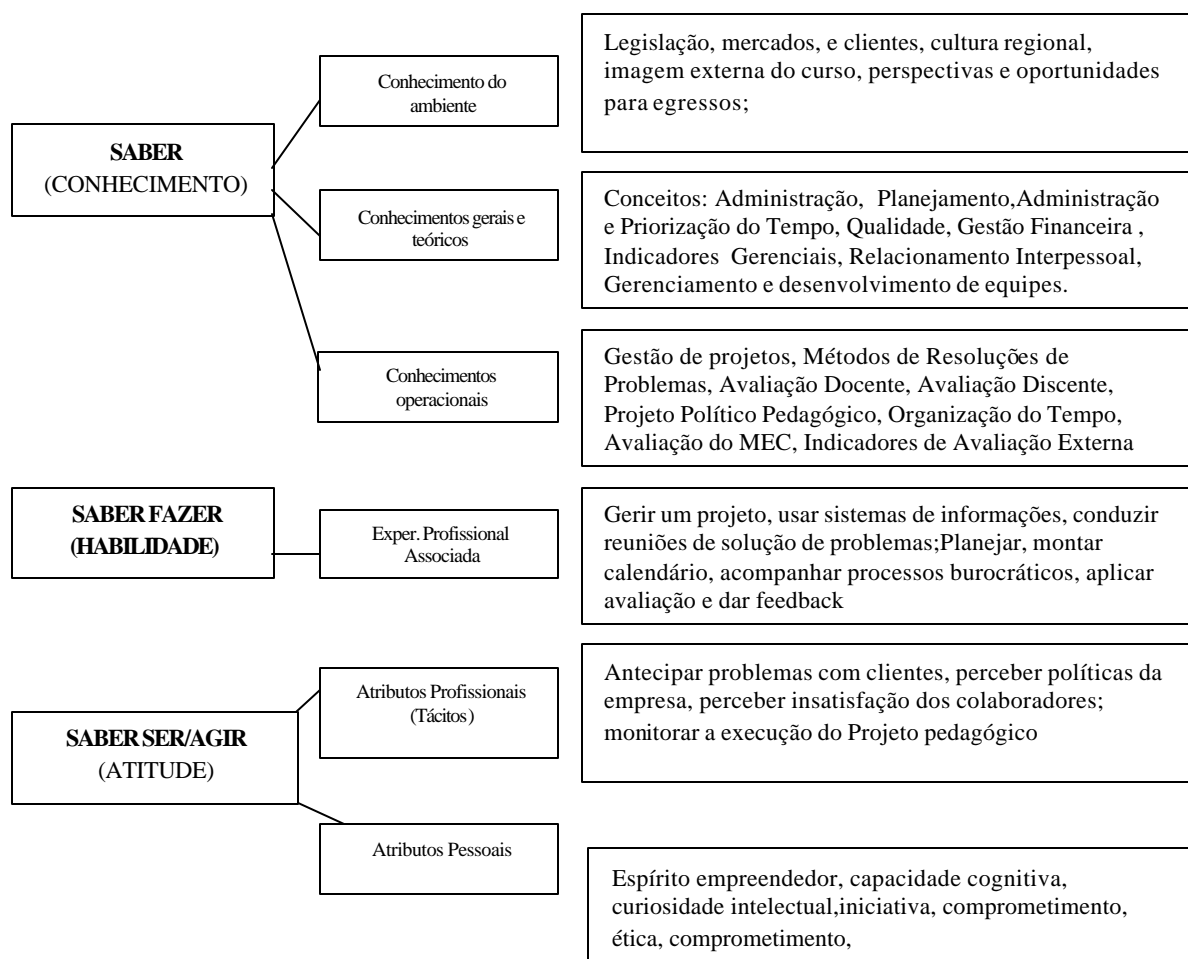
Figura 2- Recursos de Competência da Macro-Competência 1



Fonte: Diagrama elaborado pela autora a partir das entrevistas semi-estruturadas com coordenador/orientador seguindo o modelo apresentado por Ruas(2000).

**Macro-competência 2:** *Planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico.*

Figura 3 – Recursos de Competência da Macro- Competência 2



Fonte: Diagrama elaborado pela autora a partir das entrevistas semi-estruturadas com coordenador/orientador seguindo o modelo apresentado por Ruas(2000).

## Considerações Finais

Esta primeira parte da pesquisa mostrou que os coordenadores/orientadores para cumprirem a missão da área que é há necessidade de além das competências genéricas, integrar, mobilizar e colocar em ação recursos de competência de duas macro-competências específicas da função:

- Atuar de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos.
- Planejar, organizar, direcionar e controlar recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico.

Os coordenadores expressaram a preocupação com o acesso a estes recursos de competência, seja através da educação formal. Tais evidências foram observadas em seus relatos, como por exemplo: “Sinto necessidade de um maior conhecimento do processo de educação...nós viemos de empresa, vim para uma instituição educacional e estou trabalhando na área da educação, mas a instituição não forma coordenadores/orientadores...” ou quanto a recursos do ambiente como banco de dados e sistema de informações : “ tenho problema grande com o banco de dados, o software (que tu busca a posição de qualquer aluno) não roda”.

A Universidade atualmente não tem programa para formação de coordenadores/orientadores, para transformá-los através da capacitação em professores-gerentes. No caso do curso de graduação em Administração de Empresas de professores-gerentes em gerentes - acadêmicos, pois todos têm formação na área de Administração de Empresas. Quanto aos recursos do ambiente observa-se uma carência e a forma de conseguir recursos vinculados a um papel político como demonstra o depoimento a seguir: “Eu sou um dos poucos coordenadores, que tem impressora, computador, ramal próprio...até por uma ligação que tenho com outros setores, através daquela parte política da habilidade e também de eu estar sempre solicitando...eu fui agraciado.”

Finalmente, com base nas entrevistas e na literatura revisada, foi possível concluir que a função de coordenador é decisiva na qualidade dos cursos de graduação. E a sua “performance”, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro.

## Referências Bibliográficas

BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Les Editions d'Organisation, Paris, 1999.

BOTERF, G. **De la Compétence**. Les Editions d'Organization, Paris, 1994.

BOTOMÉ, S.P. Autonomia Universitária: cooptação ou emancipação institucional? **Universidade e Sociedade**. Brasília, II, (3): 16-25, junho de 1992.

BOTOMÉ, S.P. **Pesquisa alienada e ensino alienante – o equívoco da extensão universitária**. Petrópolis: Ed. Vozes; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos; Caxias do Sul : Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.

BOTOMÉ, S.P. e SGUISSARDI, V. **Uma Proposição para a estrutura e organização do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos.** São Carlos(SP): Universidade Federal de São Carlos, 1986. Não Publicado.

DUTRA, Joel Souza (org) **Gestão por Competência.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.**São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

FLEURY, M.T.L & OLIVEIRA, M.M Jr (org).**Gestão Estratégica do Conhecimento.**São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, DAVID A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, p. 78-91 Jul./Aug. 1993.

GUADILLA, C.G. Identificação das mudanças no discurso sobre a universidade latino americana. **Dilemas do Ensino Superior na América Latina.** Campinas (SP): Papyrus, 1994, p.59-99.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.**Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MCLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation.** Training and development, p. 40-47, May 1997.

PARRY, S. **Just what is Competency?** Training. Jun/1988, p. 59-64

PARRY, S. **The Quest For Competencies.** Training. Jul/1996, p.48-54

PIAZZA, Maria Elena. **O Papel das Coordenações de Cursos de Graduação Segundo a Percepção de Coordenadores em Exercício da Função.** São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1997. 213 p. Dissertação ( mestrado em educação).

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUAS, R.L. **A Noção de Competência:** Uma revisão. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. Não Publicado.

RUAS, R.L. **“Notas de Aula de Mestrado: Gestão Contemporânea. PPGA-UFRGS”.** Caxias do Sul, 2000.

SLONGO, L.A . **“Notas de Aula de Mestrado: Método de Pesquisa-PPGA – UFRGS”**. Caxias do Sul, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed.São Paulo : Editora Atlas.2000.

WOODRUFFE. **Competent by any other name**. Personnel Management. P. 30-33, Sept. 1991.