



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **CARREIRA DOCENTE: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O AVALIADOR DE DESEMPENHO**

*Jenifer de Brum Palmeiras - UPF*  
*Rosani Sgari Szilagyi - UPF*  
*Altair Fávero - UPF*  
*Carlos Leonardo Sgari Szilagyi - UPF*  
*Mariely Cirino Szilagyi - UPF*

**Resumo:** O presente artigo discute as competências necessárias ao avaliador de desempenho no exercício do seu trabalho e fomento à qualidade da formação do Professor, através da carreira docente, na percepção de 134 professores da Universidade de Passo Fundo, Campus Central. Foram mensurados o grau de importância das diferentes competências para o exercício da função. A pesquisa iniciou com uma etapa exploratória qualitativa, para identificação e definição das competências necessárias, e outra etapa descritiva e quantitativa, em que se mensurou o grau de atendimento às competências requeridas para o cargo. Tem, com isso, uma abordagem mista. Utilizou-se o anagrama CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para classificar as competências identificadas. Os resultados revelam que um avaliador deverá ser uma pessoa com conhecimentos especializados, de expressiva sensibilidade, capacidade analítica e comunicação empática, com experiência de ensino e elevada responsabilidade social. Terá que ser um profissional que sabe prestar atenção, negociar, orientar, estabelecer critérios e assumir todo o risco das consequências da sua ação.

**Palavras-chave:** Competências. Avaliador de Desempenho. Carreira Docente.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **Introdução**

A intensa e crescente velocidade em que ocorre a mudança da sociedade atual tem provocado a manifestação de novos conceitos e modelos para a realidade que se apresenta. Assim, as organizações estão buscando estratégias eficazes para se tornarem mais competitivas. Diante deste contexto, as instituições universitárias estão submetidas às mesmas exigências; buscam ser capazes de suprir as necessidades para prestar serviços com competência e qualidade. Para tal, todas as partes envolvidas da instituição deverão estar integradas para atingir os resultados focados na Gestão da Educação Superior que envolve a Gestão do Projeto e do Planejamento Institucional e organizacional.

Dentre estes, destacamos a **avaliação de desempenho dos docentes** que necessita de pessoas com competência para gerir as funções pertinentes ao cargo. Como se trata de uma administração de suma importância, as instituições de ensino não podem abstrair do trabalho de um avaliador competente. Não é difícil notar as facilidades e dificuldades que se apresentam nos processos de avaliação realizados por esses profissionais, que causam provocações.

Sabedores de que um docente se depara com o imperativo da gestão acadêmica e estratégica, noções pedagógicas e administrativas lhe são exigidas para gerir o curso e, nem sempre ele dispõe de todas as ferramentas para o exercício do cargo ou desenlace das funções. Portanto, o artigo nos remete ao foco do problema de pesquisa ora apresentado: **quais as competências necessárias para um avaliador de desempenho, em relação a carreira docente?** Ao verificar os diferentes olhares/percepções com relação ao avaliador, fomos impelidos a selecionar as competências definidas para o desenvolvimento e a melhoria de atividades que gerem vantagem competitiva e agreguem valor à qualidade dos serviços prestados pela instituição em nível de planos e estratégias e /ou operações organizacionais. Por conseguinte, a pesquisa pretendeu fornecer suporte às atividades de avaliação, melhorando o desempenho dos mesmos.

De forma geral, o estudo tem um caráter de contribuição para todos os envolvidos e para a sociedade que, em última e primeira instância, é quem usufrui o universo que compõe uma universidade.

#### **1. Da instituição universitária pesquisada**

Universidade de Passo Fundo (UPF) surgiu em 1968 e mudou destinos e trouxe o desenvolvimento social, econômico, científico e cultural a mais de 100 municípios da região Norte do Estado, contemplando diretamente uma população de aproximadamente 830 mil pessoas. Nascida da comunidade e para ela sempre voltada, a UPF completa 41



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

anos de sua fundação com mais de 20 mil alunos, ofertando 58 cursos de graduação (17 são tecnólogos), 52 de especialização em andamento, 10 mestrados e um doutorado. São seis *campi*, instalados nas cidades de Casca, Carazinho, Lagoa Vermelha, Sarandi, Soledade e Palmeira das Missões.

Em Passo Fundo, além do *Campus I*, onde estão localizadas 12 unidades acadêmicas, o Centro de Ensino Médio Integrado UPF, a UPFTV e a rádio FM 99UPF, existem o *Campus II*, que abriga a Faculdade de Medicina e atividades do curso de Enfermagem, e o *Campus III*, onde se situa a UPF Idiomas, o Centro Regional de Estudos e Atividades para a 3ª Idade (CREATI) e o Arquivo Histórico Regional.

A UPF é uma universidade comunitária conforme os termos do artigo 213 da Constituição Federal, além de também ser filantrópica. Todas as suas ações baseiam-se em três pontos fundamentais: ensino, pesquisa e extensão. Com estrutura democrática e autônoma, ela não está vinculada a confissões religiosas, órgãos públicos ou agremiações e sua arrecadação é reinvestida na própria instituição. Os professores, junto aos alunos e funcionários, escolhem os reitores através de eleição direta a cada quatro anos.

As unidades acadêmicas envolvidas no estudo são as seguintes: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Faculdade de Engenharia e Arquitetura, Faculdade de Artes e Comunicação, Instituto de Ciências Exatas e Geociências, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação Física e Fisioterapia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Faculdade de Medicina, Instituto de Ciências Biológicas, Faculdade de Educação e Faculdade de Odontologia.

## **2. O professor como objeto de avaliação**

Ao perspectivarmos o professor como objeto de avaliação, torna-se necessário procedermos, ainda que de forma sucinta, à clarificação dos conceitos de competência, de desempenho e de eficácia. Considerando o ponto de vista da literatura anglo-saxônica, designadamente Medley (1987), entende-se competência como o conjunto de conhecimentos específicos dos professores, um repertório daquilo que sabem e fazem, muito embora não se considerem os efeitos destes atributos sobre os outros sujeitos; desempenho, por sua vez, refere-se ao comportamento no trabalho; dependendo da competência, do contexto em que trabalha, da sua capacidade de mobilizar e aplicar as competências em qualquer momento, surge associado à qualidade do ato de ensinar; o efeito do desempenho do professor sobre o aluno, incluindo aquele que exerce sobre as aprendizagens, constitui a eficácia. A legitimação para situar a avaliação dos professores, no caso em apreço, em lugar proeminente na agenda das discussões, assenta num conjunto de razões que vêm sendo anotadas, no panorama internacional, inscritas em diferentes



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

campos. Professores e ensino num mundo em mudança, dá conta que o movimento para a avaliação da qualidade e desempenho dos sistemas educativos nacionais tem vindo a adquirir grande impacto no modo como a educação é vista pela sociedade em geral, com particular ênfase na pressão sobre as organizações educativas e sobre os professores. É neste pano de fundo que assistimos a uma mudança de perspectiva para a avaliação de professores (e das organizações universitárias). A avaliação de professores passa a basear-se nos objetivos cujos princípios colocam ênfase na responsabilização, através da qual o professor passa a ser olhado criticamente pelo seu desempenho, no desenvolvimento profissional, na convicção de que a avaliação pode constituir uma oportunidade estratégica para estimular a melhoria do professor e do seu desempenho, e no desenvolvimento organizacional, no qual a avaliação se encontra interiorizada na organização universitária e se encontra alinhada com a (auto)formação permanente dos seus profissionais, desenvolvendo uma cultura de aprendizagem permanente.

### 3. Do CHA: Conhecimentos, habilidades e atitudes

O modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, que se costuma denominar CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), começou a ser adotado nos anos 90, nas empresas brasileiras. Os defensores dos modelos mais tradicionais que a base de sustentação é o cargo, no CHA a base passar a ser as competências dos funcionários, o foco desloca-se do cargo ou função para a pessoa.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos específicos.	Experiência prática, domínio dos conhecimentos específicos	Ter atitudes em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos.

Quadro 1 - Definição de Competências: CHA

Fonte: Rabaglio, 2005, p. 06.

Uma organização terá maior capacidade de aproveitar as novas oportunidades quanto maiores forem as competências dos seus funcionários, o conhecimento das capacidades internas, é requisito indispensável para a formulação da estratégia de gestão de pessoas. (ARAUJO; ALBULQUERQUE, 2007, p. 112). Destacamos a contribuição de Le Boterf, a economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas; a competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação. O que o mercado solicita são profissionais



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

que fazem uso dos recursos de sua personalidade, esses profissionais buscam uma nova identidade profissional, que dê sentido aos saberes e às competências que adquirem e que aumente suas chances de empregabilidade (2003, p. 11).

O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que a definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências. É preciso apostar mais nas inteligências e nas competências locais do que se fiar num planejamento central. Conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha.

O diferencial de competitividade não depende mais de uma boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, o gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele o lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização, a capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa e desenvolvimento, mas no investimento nos recursos caros que são as competências (LE BOTERF 2003, p.17).

É preciso saber investir eficientemente em inteligência, as empresas que apresentam saber fazer estático, estão fadadas a desaparecer. Não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação por competências. O desenvolvimento dos recursos de competência deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la.

Aquele que domina um ofício possui um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos, comprovados pela experiência. O conjunto de saberes funda a identidade profissional, e o futuro de quem domina um ofício se inscrevem na perspectiva de uma orientação profissional à qual aspira progredir. É definido ofícios um campo das competências que pode reagrupar vários empregos e que se articula em torno de um produto ou serviço no âmbito de uma organização definida do trabalho.

Para Moscovici, a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como de prestação de serviços. Em cada profissão os dois tipos de competência são necessários, embora em proporções diferentes, o problema consiste em discernir e aprender qual a proporção adequada para prover serviços de alta qualidade, ou seja, para um desempenho superior (2005 p. 36).

A competência técnica pode ser adquirida em cursos, leituras etc, já a competência interpessoal precisa de treinamento, pois é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com as outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Dois componentes desta competência assumem importância: a percepção e a habilidade, propriamente dita.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Para a autora, o processo de percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal, ou seja, um longo processo de crescimento pessoal abrangendo auto percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal.

#### **4. Da Metodologia utilizada, população, amostra, procedimento e técnicas de Coleta de dados**

O estudo mensura a percepção dos professores das unidades da instituição no Campus Central, sendo que os demais Campi não foram alvo. Embora tenha havido uma etapa exploratória inicial, predomina o propósito descritivo. Quanto à abordagem do tema, predominam as avaliações quantitativas, embora também se encontrem algumas de ordem qualitativa. Tem, com isso, uma abordagem mista.

A pesquisa foca o estudo de competências. Para Rabaglio, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar (2005, p. 3). Por consequência, a abordagem do CHA.

Em todos os grupos estudados, estas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) foram identificadas pela manifestação dos respondentes sobre o grau de importância, utilizando-se escalas do tipo Likert.

No grupo de professores, adotou-se amostragem probabilística. Para tanto, uma margem de erro amostral de 8% para uma população de 887 professores. Isso resultou numa amostra de 134 respondentes. A quantificação do tamanho da amostra seguiu as recomendações de Barbeta (1994, p. 58), conforme equação a seguir.

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,08^2 = 156$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{887 \times 156}{887 + 156} = 133$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral

$n_0$  = tamanho da amostra

e = margem de erro admitida

N = População total

Para fazer a seleção dos respondentes do grupo de professores adotaram-se critérios de proporcionalidade, acessibilidade e intencionalidade, que caracterizam uma amostragem sistemática. Seguindo este raciocínio, definiu-se, de forma proporcional, a quantidade de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

professores a serem pesquisados em cada unidade. Depois, em cada unidade, abordou-se parte dos professores que estavam disponíveis no momento da coleta dos dados (acessibilidade), tendo-se, porém, o cuidado de mesclar professores com variados tempos de serviço na instituição (intencionalidade).

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas, uma primeira exploratória e uma segunda descritiva. Os instrumentos utilizados foram a entrevista semi-estruturada e o questionário. Na etapa exploratória, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 30 pessoas integrantes do público que seriam pesquisados na segunda etapa. Para isso, utilizou-se um roteiro de perguntas.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foi desenvolvido um questionário, para evitar identificação dos respondentes, não foram incluídas questões de segmentação como sexo, faixa etária, titulação, graduação e similares. Os questionários foram aplicados individualmente no período de 16 de abril de 2010 a 29 de maio de 2010 e recolhidos no ato em urnas lacradas.

## 5. Dos resultados obtidos

Para a formação da lista de fatores importantes, foi realizada pesquisa exploratória com um grupo de 30 pessoas, representando professores; as informações coletadas através de entrevistas semi-estruturadas foram organizadas em sucessivas aproximações até se chegar a um conjunto de atributos para cada grupo do CHA. As expressões-chave identificadas foram:

- a) Para os conhecimentos: Conhecimentos de tecnologia de informação e comunicação, dos instrumentos e regimentos institucionais vigentes;
- b) Para as habilidades: Orientação para resultados, Tomada de decisões, Capacidade de negociação, Liderança e organização.
- c) Para atitudes: Ética, Responsabilidade, Flexibilidade e adaptação a mudanças, Trabalhar em equipe, Autocontrole, Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar.

### 5.1. Conhecimentos necessários:

De acordo com o instrumento da pesquisa em tela, inicia-se com a explanação dos dados em relação às percepções dos sujeitos pesquisados, conforme tabela 2.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

**Tabela 1 – Importância dos Conhecimentos**

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
<b>Professores</b>						
Conhecimentos de tecnologia de informação e comunicação	4	11	30	31	58	3,96
Conhecimento dos instrumentos e regramentos institucionais vigentes	1	6	15	19	93	4,47
Experiência como avaliador	-	-	4	14	6	4,08

**Fonte:** Dados primários

Nota-se que todos os respondentes, tiveram a mesma percepção da importância dos conhecimentos em relação aos instrumentos e regramentos da universidade. Demonstrando que para exercer a função de avaliador é necessário conhecer os objetivos da instituição, bem como seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e o Plano Pedagógico de Curso (PPC).

### 5.2. Percepções sobre as habilidades necessárias:

Quanto às habilidades necessárias, o grau de maior importância entre os respondentes foi homogêneo.

**Tabela 2 – Importância das Habilidades**

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
<b>Professores</b>						
Orientação para resultados: ter visão estratégica e agir proativamente em busca de resultados	-	-	1	4	19	4,75
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia	-	-	1	4	19	4,75
Organização: bom uso dos recursos disponíveis, cumprimento de prazos e obrigações	-	-	1	4	19	4,75
Capacidade de negociação: resolução de conflitos	-	-	1	10	13	4,50

**Fonte:** Dados primários





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Na percepção dos docentes, todas as habilidades foram destacadas como muito importantes, o que se sugere, que na visão destes respondentes, para que um avaliador alcance os objetivos, essas habilidades são fundamentais.

#### 5.3. Percepções sobre as atitudes necessárias:

O dado que mais chama atenção, é que ética não foi a atitude mais importante para exercer a função, na percepção dos professores, essa atitude ficou em segundo lugar, após responsabilidade e iniciativa. Como se pode notar na tabela 4 a média das atitudes.

Conforme a definição de ética empresarial é o estudo da forma pela qual conceitos morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria problemas próprios e exclusivos à pessoal moral que atua como gerente desse sistema (NASH, 1993, p. 6).

**Tabela 3 – Importância das Atitudes**

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
<b>Professores</b>						
Ética	-	1	5	22	106	4,74
Iniciativa	-	1	5	25	103	4,72
Responsabilidade	-	-	4	22	108	4,78
Criatividade e inovação	1	1	16	24	92	4,53
Flexibilidade e adaptação a mudanças	-	-	7	20	107	4,75
Trabalhar em equipe	-	-	7	20	107	4,75
Autocontrole	-	-	5	19	110	4,78
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar	-	-	4	16	114	4,82

**Fonte:** Dados primários



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A ética, de acordo com Aristóteles, reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, como frequência, sofre uma transformação em prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de se adquirir poder. Sugere-se também que agir eticamente pode ser prejudicial à eficiência da empresa, ou seja, na excelência em serviços (apud NASH, 1993, p. 07).

#### **Conclusão e sugestões**

Conforme apontado pela pesquisa, as percepções dos grupos estudados divergiram em alguns fatores, deixando clara a complexidade da organização, em seus aspectos formais, administrativos e de recursos humanos. Mesmo assim, podem ser sugeridas algumas linhas de atuação com vistas a melhorar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos coordenadores.

Porém, num plano inicial, parece ser necessário e conveniente uma discussão sobre o papel do avaliador. Há quase um consenso de que a principal função do avaliador é de natureza administrativa/pedagógica; na prática, no entanto, o tempo disponível, numa carga horária insuficiente, acaba consumido quase que integralmente em atividades administrativas. Neste sentido, podem ser apontadas algumas alternativas para discussão no âmbito institucional. Um exemplo são os muitos processos administrativos, hoje, passam pelo avaliador apenas como trâmite de encaminhamento, pois ele não pode tomar decisões contrárias ao regimento, e a avaliação não é feita abordando as necessidades e o desenvolvimento da atividade em si. Ainda no plano institucional, cabe uma discussão, esta sim mais ampla, sobre o próprio processo de nomeação ou seleção do avaliador. Muitas instituições usam o sistema de contratação de gestores, como nas empresas privadas. As universidades comunitárias transitam entre as sistemáticas de gestão privada e gestão pública. Significa que não precisa, necessariamente, ter todos os cargos preenchidos através de processo eleitoral.

A melhoria e agilização dos processos administrativos também podem contribuir para diminuir a demanda de tempo dos avaliadores. Neste sentido, recomendam-se estudos sobre as rotinas internas, especialmente naquelas que envolvem a relação entre avaliador e professor.

Um novo tema que começa a ser debatido a nível nacional é a questão da meritocracia e este também pode ser um assunto estudado no âmbito da UPF. Aliás, esta já é uma recomendação antiga das consultorias e que envolve não só os avaliadores, mas todo



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

o quadro docente. Uma das consequências diretas da meritocracia é a demissão por insuficiência de desempenho, o que por certo gerará um novo comportamento do quadro docente.

Independente, porém, destas questões instituições, mantendo-se avaliadores com as tarefas atuais ou não e ocupando o cargo por seleção normal ou processo eleitoral, os dados da pesquisa indicam possibilidades e necessidades de desenvolvimento de algumas ações que visam melhorar o desempenho dos avaliadores.

A primeira providência recomendada é aproveitar a renovação dos quadros de avaliadores que está acontecendo em razão do processo eleitoral em curso e, com o novo grupo que assumirá, iniciar um forte processo de treinamento sobre atribuições, responsabilidades e procedimentos. Aqui, a palavra treinamento foi intencional: é treinar mesmo, dar noções básicas, operacionais. Sugere-se que sejam desenvolvidos cursos de formação docente para cargos gerenciais, pois conforme apontado, os professores não estão preparados ou não tem vocação para a gestão, são levados a ocupar funções gerenciais dentro do modelo de gestão extremamente político da instituição.

Outra providência viável e de implantação imediata, independente de novos arranjos e disposições institucionais, é revitalizar o Fórum dos Avaliadores. Trata-se de uma iniciativa que ainda não produziu resultados consistentes, mas que pode ser encarada como um aprendizado inicial que aconteceu e, aproveitando um novo grupo de avaliadores, viabilizar uma nova dinâmica. A troca constante de experiências, função central do Fórum, pode permitir pequenas correções de rumos e padronizações de procedimentos, dentro de uma filosofia de melhoria contínua.

### **Referências Bibliográficas**

- ARAÚJO, Antonio P; ALBULQUERQUE, Lindolfo G; **Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não estatal qualificada como organização social**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v 5 n. 10, p. 97-125, jul/dez 2007
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.
- BECK, Nelson. G. **A percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 1999.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 15. ed. 2005.
- MOTTA, Paulo. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- NASH, Laura. L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- RABAGLIO, Maria O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.
- RODRIGUES, Magda T. **Mais do que gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SILVA, Maria. G. R. **Coach e papéis gerenciais**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- WALTER, S. A . et al; **De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos Cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior da Região oeste do Paraná**. Disponível em: [http://www.fecap.brextensaoartigotecaArt\\_013.pdf](http://www.fecap.brextensaoartigotecaArt_013.pdf) Acesso em: 20 mai. 2010.