



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



GT4 – Gestão de Organizações Públicas

Competências na Visão de Mestres e Mestrandos do Programa de Pós- Graduação em Gestão de Organizações Públicas de uma IES

Larissa Iop Greco, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

Gilberto Martins Santos, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

Thiago Eliandro de Oliveira Gomes, Universidade Federal do Pampa, Alegrete, RS, Brasil.

Resumo: O presente artigo teve como objetivo identificar as competências dos mestres e mestrandos do Programa de Pós-Graduação de Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Maria, RS. A metodologia aplicada é do tipo descritivo e estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. Para a coleta de dados foram realizados questionários com perguntas abertas e fechadas. A análise de dados foi realizada com uso da ferramenta SPSS e também através da análise de conteúdo. Dentre os resultados apresenta-se que 53,5% são do sexo masculino, 74,4% atuam como cargos técnicos e 48,72% possuem formação em administração. Quanto ao entendimento de competências destacam-se capacidade e aptidão; conhecimentos, habilidades, atitudes e habilidades; habilidades. Em relação às competências gerenciais ressalta-se gestão/liderança, capacidade, e conhecimentos, habilidades e atitudes. Por fim, as respostas foram distintas por isso é importante que se compreenda as competências para melhor desenvolvimento do indivíduo.

Palavras-chave: Competências. Competências Gerenciais. Organizações Públicas.

Introdução

O fenômeno da globalização, além dos avanços científico-tecnológicos trouxe junto o aumento das exigências dos consumidores às organizações dos quais acarretam em mudanças ao desenvolver estratégias de sobrevivência em um mercado tão competitivo em busca de maior eficiência (LEMOS; ANDRADE, 2013; ROSIN et al., 2016).

Logo, para alinhar o potencial dos recursos humanos aos objetivos organizacionais, se sobressai o desenvolvimento das competências individuais, das quais assumem um enfoque de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que servem de referencial com vistas ao crescimento organizacional e social do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2011; LEMOS; ANDRADE, 2013; OLIVEIRA; GONÇALVES; BARBOSA, 2014; ROSIN et al., 2016).

Desde então, o conceito de competências individuais está relacionada a ato de tomar decisões diante do surgimento de situações profissionais, entendendo-se que o indivíduo ao mesmo tempo possui conhecimentos e atitudes específicas que o tornam capaz de assumir as responsabilidades pelas mesmas (LEMOS; ANDRADE, 2013).

Uma nova sociedade transformada no campo econômico, político e social, centrada na sociedade do conhecimento, evidencia o papel do conhecimento como um recurso capaz de gerar riqueza. Em sintonia a essas necessidades sociais, a universidade, graças ao seu contexto e ao seu caráter interdisciplinar, firmada nos pilares do ensino, da pesquisa e da extensão, têm a função de contribuir aos aspectos de formação de ideias e soluções adequadas ao atendimento das demandas econômicas, transformando a universidade em um elemento formador de capital humano de alta qualidade (BRENNAND; BRENNAND, 2012; SOUZA; SANTOS, 2013).

Esta pesquisa, sob a perspectiva abordada, alia-se ao conceito em que nas organizações é necessário que cada colaborador desempenhe suas funções da melhor forma possível e, portanto, este artigo tem por objetivo identificar as competências dos mestres e mestrandos em Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Maria, RS.

Para a condução da pesquisa apresenta-se o seguinte questionamento: Quais são as competências dos mestres e mestrandos do Programa de Pós-Graduação de Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Maria, RS? A compreensão e identificação das competências de discentes e egressos, além de ampliar o horizonte acadêmico sobre o tema, visam contribuir no planejamento e criação de ações para abordagem do assunto pela organização estudada.

Tendo em vista a discussão, o artigo será estruturado, afora esta introdução, que apresenta a contextualização acerca do tema, mais quatro seções. Na segunda, descrevem-se conceitos de competências e competências gerenciais. A descrição do método acontece na terceira seção, pelo delineamento do método capaz de satisfazer a investigação proposta. Posteriormente, a seção quatro discorre sobre a análise dos resultados, bem como as discussões dos mesmos. Por fim, na quinta seção, são feitas as principais conclusões no tocante aos resultados encontrados.

2 Competências

As transformações na sociedade e nos sistemas econômicos causadas pela Era do Conhecimento têm estimulado as empresas a valorizar os conhecimentos de seus colaboradores, dando as condições para que as competências individuais se desenvolvam frente às demandas da empresa, criando assim um alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais (OLIVEIRA; GONÇALVES; BARBOSA, 2014).

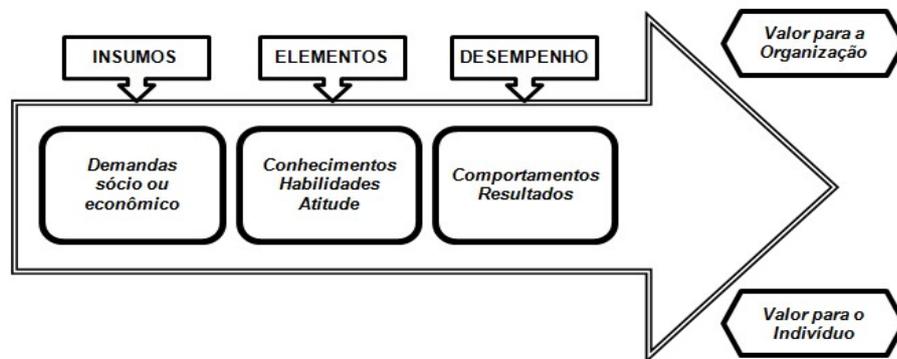
Na visão de Takahashi e Fischer (2009), competência está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos (de forma apropriada ao evento) e não

apenas à manutenção de uma vasta gama de conhecimentos e habilidades. Essa ação gera uma nova configuração de competências resultantes do aprendizado ao lidar com a nova situação. Assim, Almeida, Borini e Souza (2018) explicam que há dois níveis de competência: técnica adquirida pela formação específica e a comportamental que faz a relação competência e indivíduo, não se reduzindo a um conhecimento ou *know-how* específico.

Camelo e Angerami (2013), Fleury e Fleury, (2011), Lemos e Andrade, (2013), Oliveira, Gonçalves e Barbosa, (2014) e Rosin et al.(2016), compartilham do pensamento de que as competências individuais representam um conjunto que envolvem três eixos: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento que implica o saber do profissional; a habilidade, entendida como o capaz de fazer, e a atitude, relacionada ao comprometimento e motivação para julgar e decidir (CAMELO; ANGERAMI 2013; LEMOS; ANDRADE, 2013).

Com a Figura 1 é possível visualizar os elementos que compõem o conceito de aplicação dos três eixos da competência dos quais dão valor aos indivíduos e as permitem o alcance dos objetivos das organizações.

Figura 1 - Componentes da competência individual



Fonte: Brandão (2012).

De modo geral, a empresa ao gerenciar o indivíduo, deve dar condições para que suas competências possam ser aproveitadas pela organização. Nesse sentido, o mapeamento de competências auxilia no crescimento necessário para o desempenho de cada indivíduo e ainda na formulação de estratégias organizacional voltadas à identificação das lacunas existentes para desenvolvimento (BRANDÃO, 2012).

2.1 Competências Gerenciais

Pesquisas voltadas às Competências Gerenciais são cada vez mais difundidas no âmbito organizacional e têm relevante atenção do meio acadêmico, sobretudo, por sua relação com fenômenos como aprendizagem, desempenho e estratégia das (nas) organizações (FREITAS; ODELIUS, 2017). Por conta da dinâmica empresarial, a gestão requer o conhecimento específico das competências, haja vista sua particularidade em buscar as próprias características que as diferem na forma de gerenciar uma determinada organização (PICCHIAI; COSTA, 2017).

Para Ruas (2010) às competências gerenciais abrangem as competências individuais, das quais estas representam o pleno reconhecimento do valor da qualificação, avaliadas a partir da manifestação na atividade prática do indivíduo, cujo seu conceito considera um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diversos níveis da organização, construídas, desenvolvidas e movimentadas em razão de diversas situações, necessidades ou desafios (ZAFARIN; 2012).

As competências gerenciais estão relacionadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e possuir visão estratégica. Essas características designam uma visão de prática, ação e movimento. Assim define-se como competência gerencial o saber agir responsável que exige mobilizar, integrar, transmitir conhecimentos, recursos e habilidades que acrescenta valor econômico a organização e o valor social ao gestor (FLEURY; FLEURY, 2011).

Nas palavras de Picchiali e Costa (2017) e Freitas Odélius (2017), existe uma relação entre competências individuais e competências organizacionais por meio de um processo de canalizar esforços para que agregue valor à organização, que implica na troca de conhecimentos, recursos e habilidades entre a organização e as pessoas a partir de relações informais orientadas às demandas e oportunidades.

Na visão de Quinn et al. (2015), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gerentes precisam adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Portanto, destaca-se que as ambiguidades e particularidades da gerência irão refletir na competência gerencial, na qual apresenta o saber fazer bem e fazê-lo realmente, criando uma relação técnica da forma como o indivíduo executa ou desenvolve sua função (PAIVA; FERREIRA, 2013).

3 Método

Quanto ao seu objeto de estudo, este trabalho pode ser classificado em descritivo. A pesquisa descritiva expõe as características do determinado fenômeno que está sendo

considerado para análise (VERGARA, 2014), proporcionando conhecer e interpretar os fatos da própria realidade sem interferir ou modificá-los (SILVA; FOSSÁ, 2015).

O procedimento metodológico caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Yin (2010, p. 39), “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Para o mapeamento e identificação das competências, considerando a necessidade de investigações e maior aprofundamento do conhecimento acerca desse tema, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário enviado aos alunos e ex-alunos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior, composto de duas partes: a primeira contendo questões referentes às variáveis de identificação e a segunda parte, referente ao perfil de competência. No questionário apresentou-se 12 questões entre abertas e fechadas, das quais foram construídos e adaptados com base em estudos de Bolzan (2007) e Nunes (2015).

Durante a construção do questionário, as questões nº 9, 10 e 11 recebem em cada questão o adicional de três alternativas (outro) para que as questões pudessem abranger, além das alternativas mencionadas, outras que o respondente julgasse conveniente para a complementação de suas respostas.

O envio dos questionários ocorreu através de *e-mail*, onde se formatou o questionário empregando ferramentas do *Software Survio*. A população contemplou alunos das turmas dos anos de 2014 a 2018. A coleta de dados ocorreu no período do mês de 25 de outubro a 16 de novembro de 2018, onde se obteve uma taxa de retorno 37,39% (43) em relação ao total de envios (115).

Para a análise dos dados, a pesquisa usou abordagem qualitativa e quantitativa. As análises dos dados passaram por tratamento quantitativo para as perguntas fechadas e para as abertas através da análise de conteúdo. A abordagem qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por esta permitir a construção de informações a partir dos dados coletados, bem como tendências sociais e enfoque sistemático (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise visando obter a descrição do conteúdo das mensagens que permitam inferir conhecimentos relativos. Para tanto, a organização da análise do estudo passou pelas etapas da pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. Durante o momento da análise de conteúdo, as questões abertas apresentadas no questionário foram categorizadas de acordo com a proximidade das respostas, conforme estudo de Barreto, Leone e Angeloni (2016).

O estudo também possui uma abordagem quantitativa tendo em vista a perspectiva de análise dos dados, o estudo se deu por meio de tratamento com técnicas estatísticas

para fornecer descrição dos dados (LAKATOS; MARCONI, 2010). Esse tipo de pesquisa possibilita análise e interpretação de informação quantitativa dos resultados obtidos em uma determinada população estudada, os quais dão ordem, estrutura e significado aos dados, transformando-os em conclusões processadas em busca de tendências, diferenças e variações, proporcionando informações úteis e objetivas (NORMANDO; TJÄDERHANE; QUINTÃO, 2010; DOANE; SEWARD, 2014).

4 Resultados

Para a busca do perfil dos respondentes, o tratamento dos resultados foi realizado em dois momentos. O primeiro caracteriza o perfil dos pesquisados e o segundo traça o perfil de competências, foi constatado que 53,5% dos respondentes são do sexo masculino. A Tabela 1 apresenta os demais números.

Tabela 1 - Frequências e porcentagens das 43 respostas segundo o sexo

Sexo	Fi	Fri	Fci
Masculino	23	53,5	23
Feminino	20	46,5	43
Σ TOTAL	43	100	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A análise dos dados deu as condições para inferir que a diferença quanto ao sexo dos respondentes é muito pequena. Ainda referindo ao perfil dos respondentes, no que diz respeito à idade dos entrevistados, a distribuição dos dados está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequências e porcentagens das 43 respostas segundo a faixa etária

Faixa etária	Fi	Fri	Fci
23 I— 29	6	13,95	6
29 I— 35	10	23,26	16
35 I— 41	12	27,91	28
41 I— 47	10	23,26	38
47 I— 53	2	4,65	40
53 I— 59	2	4,65	42
59 I— 65	1	2,33	43
Σ TOTAL	43	100	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As respostas referentes a idade, forneceram evidências de que as maiores incidências encontram-se nas faixas etárias entre 35 a 41 anos, com 27,91% das respostas.

Quanto ao seu estado civil, 65,1% dos respondentes são casados, correspondendo a 28 respondentes e que 25,6% são solteiros, correspondendo a 11 questionários, 9,3% outra, que conforme os retornos os 4 questionários abordaram a união estável.

Quanto à área de formação, destacam-se na amostra Administradores (48,72%), seguidos por contadores (17,95%). Durante a tabulação as respostas das quais não estavam relacionadas a curso superior não foram consideradas.

A pesquisa estendeu-se aos alunos (mestrandos) e ex-alunos (mestres) do Programa de Pós-Graduação de Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Maria, RS, dos quais, 18 são mestres e 25 são mestrandos. Ainda, 41 (95,3%) dos questionados atuam em organizações públicas e somente 2 (4,7%) em iniciativa privada. Para finalizar essa etapa de caracterização do perfil dos respondentes, a última questão, a número 7, refere-se ao cargo, tipo de cargo de atuação, se técnico, gestão ou outro. Quanto aos retornos, 32 questionados (74,4%) atuam em cargos técnicos, e 8 respondentes atuam na gestão (18,6%) e os demais respondentes trabalham nos seguintes cargos: gestão e técnico, auditor fiscal e vendas, correspondendo a 7%.

Baseado nas respostas ao questionário foi constatado que 53,5% dos respondentes são do sexo masculino e encontram-se nas faixas etárias entre 35 a 41 anos, casados, formados em administração e são mestrandos atuando no setor público.

4. 1 Análises descritivas das competências

Quanto às questões referentes especificamente a identificação das competências, as questões de número 8 a 13 foram apresentadas em quadros da seguinte maneira. Para a questão nº 8, foi indagado aos respondentes quanto ao que eles entendem por competências. Criou-se categoria de respostas e distribuídas por aproximação. Apresenta-se no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorias criados com base nos conceitos entendidos por competências

Ordem	Categorias	Número de vezes mencionadas
1	Atribuições exigidas para o cargo	5
2	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.	7
3	Habilidades	8
4	Conhecimentos e habilidades	1
5	Habilidades e atitudes	1

6	Prática	4
7	Capacidade e Aptidão	10
8	Qualidade	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Logo para melhor ilustração expõe-se algumas respostas dos entrevistados, quanto a categoria 1: “São as características necessárias para desempenhar determinada função”. Já na categoria 2 “Competência é um saber, dentro dele existem as dimensões de conhecimento (teoria), habilidade (prática) e atitude (vivência)”. A Categoria 3 “Saber fazer”. Na categoria 4 “Conhecimento e habilidades”, Na categoria 5 “Habilidades e atitudes inerentes a função”. Já categoria 6 “aquilo que o funcionário coloca em prática no dia a dia e gera resultados positivos para a organização”. A categoria 7 “Aptidão e conhecimento para desenvolver atividades”. E a última categoria “Qualidades profissionais”.

Quanto à questão nº 9 fazia-se referência as competências necessárias ao cargo. Para demonstrá-la apresenta-se as categorias de respostas, no Quadro 2.

Quadro 2 – Competência em relação ao cargo.

Ordem	Categorias	Número de vezes mencionadas
1	Técnico	3
2	Planejamento, organização e controle	9
3	Diversos conhecimentos e práticas específicas do cargo	14
4	Atendimento ao público /comunicação/ liderança	11
5	Administrativa	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Logo para melhor ilustração expõe-se algumas respostas dos entrevistados, quanto a categoria 1: “ Conhecimento técnico e legal específico, relacionamento interpessoal, ética, comunicação verbal e não verbal, negociação, responsabilidade, ética, organização etc”. Já na categoria 2 “Competências ligadas a organização e controle de atividades administrativas”. A Categoria 3 “Conhecimento de finanças, matemática, organização pública, gestão, responsabilização, normas contábeis, dentre outras”. Na categoria 4 “Atendimento ao público, responsabilidade, relacionamento interpessoal, comunicação, respeito aos colegas e usuários, entre outras”. E a última categoria, “Meu cargo exige competências na área administrativa e de direito além do conhecimento técnico de formação”.

A questão nº 10 tinha por objetivo o de fazer com que os entrevistados destacam os cinco conhecimentos mais importantes que estão relacionados ao seu curso de formação que também estivessem interligadas ao desempenho de suas funções. Assim destaca-se no Quadro 3, as principais.

Quadro 3 – Áreas do conhecimento considerado mais importante

Tipo do Conhecimento	Respostas	Percentual (%)
Conhecimento em Direito	33	76,7
Liderança	32	74,4
Conhecimento em Administração de Empresa	31	72,1
Conhecimento em Contabilidade Geral	18	41,9
Conhecimento em Economia	15	34,9
Conhecimento em Língua Inglesa	4	9,3
Conhecimento em Língua Espanhola	4	9,3

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com a análise dos dados do Quadro 3, pode-se inferir que 76,7% dos respondentes consideram importante o conhecimento referente a legislação, incluindo nesse processo as leis, decretos e normas em geral, uma vez que as leis foram feitas para que haja organização na sociedade, estendendo-se aos cidadãos e aos servidores que prestam os serviços essenciais à sociedade. Outro destaque é por conta do conhecimento estratégico sobre a liderança, apresentando 74,4% das respostas, e 72,1% dos entrevistados acreditam que conhecimento em administração de empresa é de cunho estratégico para o bom andamento dos processos. Os resultados obtidos por meio dos dados coletados permitem inferir que não existe um consenso entre os entrevistados sobre o grau de importância no que diz respeito à área do conhecimento.

Já questão nº 11 tinha por objetivo destacar as cinco habilidades consideradas mais importantes para desempenhar suas funções. No Quadro 4, mostra-se as mais relevantes.

Quadro 4 – Destaque das habilidades para executar as funções.

Habilidades mais importantes	Respostas	Percentual (%)
Flexibilidade para mudanças	38	88,4
Facilidade para relações interpessoais	38	88,4
Capacidade de implementar novas ideias	31	72,1
Capacidade de Gestão	29	67,4
Facilidade para gerir conflitos	23	53,5
Trabalhar sob pressão	21	48,8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que as cinco habilidades são flexibilidade para mudanças, facilidade para relações interpessoais, capacidade de implementar novas ideias, capacidade de gestão e facilidade de gerir conflitos. Dentre as outras habilidades mencionadas destaca-se: Capacidade de atender aos usuários com presteza, considerando as particularidades de cada um, cordialidade, empatia, *benchmark*, capacidade de organização, gerencia, capacidade de comunicação clara e objetiva, comprometimento, dinamização, domínio ferramentas de TI, conhecimento técnico, resiliência, responsabilidade, perseverança, negociação.

Para a questão nº 12 do questionário, pediu-se que fossem destacados as cinco atitudes que os respondentes consideravam necessárias para desempenhar a função. Assim apresenta-se no Quadro 5.

Quadro 5 - Destaque cinco atitudes necessárias para desempenhar sua função

Atitudes mais importantes	Respostas	Percentual (%)
Responsabilidade	42	97,7
Organização	37	86
Comunicação	34	79,1
Flexibilidade	27	62,8
Paciência	24	55,8
Liderança	19	44,2
Autocontrole	19	44,2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Destacam-se as seguintes atitudes: responsabilidade, organização, comunicação, flexibilidade e paciência. Ressalta-se também as outras atitudes mencionadas como disponibilidade, resiliência, transparência, empatia, perseverança, pro atividade, dinamicidade e capacidade de iniciativa.

A questão nº 13 refere-se às competências gerenciais, solicitando aos respondentes para que explique sobre o entendimento destas. Diante das respostas criaram-se categorias, apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias de respostas sobre o entendimento sobre competências gerenciais.

Ordem	Categorias	Número de vezes mencionadas
1	Harmonia no trabalho/desempenho/metasp	3
2	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	8
3	Habilidades	5

4	Conhecimento	2
5	Capacidade	8
6	Gestão/Liderança	13
7	Respostas Diversas	4

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para ilustrar as respostas, foram evidenciadas algumas em sua íntegra, como na Categoria 1 das quais tiveram destaque: “Trabalhar com harmonia na equipe e buscar melhorias no trabalho. Já para a segunda categoria: “Entendo que são o conjunto de habilidades, conhecimento e o modo de agir que são necessários para desenvolver com eficácia suas atividades no trabalho. A terceira categoria os respondentes destacam a “Capacidade de ter uma visão holística sobre todas as funções da organização”. Na Categoria 4 o destaque ficou para: “É um conjunto de saberes ou conhecimentos que o indivíduo deve possuir para administrar algum setor ou empresa”.

Para categoria cinco a capacidade de gerir atividades e pessoas foi o ponto principal e na categoria seguinte as “Competências gerenciais, dentre outras, compreendem a habilidade de liderar e auxiliar a execução de determinadas tarefas”. Na última categoria o “Conhecimento do Negócio, Conhecimento Legal, Resiliência, Liderança, Negociação, Empreendedorismo, Gerenciamento de Equipes, Inovação, Qualidade etc” foram os pontos em destaques.

Ao realizar uma análise sobre o entendimento dos respondentes a respeito das competências, observou-se que cada categoria apresenta competências distintas e, portanto, é importante que a instituição perceba que o mais interessante é desenvolver ações de capacitação voltadas a essas competências, haja vista que cada indivíduo possui as suas competências específicas, e que cada um determinado grau de importância, alguns priorizando Gestão/Liderança, outros Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, de acordo com a sua afinidade, necessidade, e compreensão sobre a ótica do conceito de competência.

Considerações Finais

Esse trabalho teve como objetivo identificar as competências dos mestres e mestrandos do Programa de Pós-Graduação de Gestão de Organizações Públicas de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Maria, RS. Através da metodologia e da análise dos dados, foi possível atingir ao objetivo proposto neste estudo.

As competências estão relacionadas ao indivíduo e ao seu cargo e nesse estudo buscou-se identificar o entendimento dos respondentes a respeito do tema competências

num sentido amplo, compreendendo as competências gerenciais e individuais. Diante da importância das atividades que cada pessoa desempenha em uma organização pública ou privada é de suma importância conhecer os indivíduos que atuam em organizações. Para a pesquisa, 53,5% dos respondentes eram sexo masculino, e o estado civil preponderante foi que 65,1% dos respondentes são casados. Quanto à faixa etária a mais citada encontram-se entre 35 a 41 anos, com 27,91% das respostas. Aos entrevistados o maior percentual foi de mestrandos e 74,4% atuam em cargos técnicos e 48,72% são administradores.

Quanto às competências que tiveram maiores citações para executar o seu cargo, destacam-se a categoria diversos conhecimentos e práticas específicas do cargo. Já em relação ao entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competências, a categoria destaque foi capacidade e aptidão; conhecimentos, habilidade e atitudes; habilidades.

As áreas de maior destaque para desempenhar as funções foram: conhecimento de direito, liderança, administração de empresas, contabilidade geral e economia. Para os entrevistados, as cinco habilidades necessárias para desempenhar as funções dos seus respectivos cargos foram baseadas na flexibilidade para mudanças, capacidade para implementar novas ideias, capacidade de gestão, facilidade para relações interpessoais e facilidade de gerir conflitos.

Também foi constatado que as atitudes voltadas à responsabilidade, organização, comunicação, flexibilidade e paciência, são as que mais se destacam aos respondentes ao desempenharem suas funções. Em relação às competências gerenciais foi solicitado ao respondente a sua explanação a respeito do seu entendimento.

Quando questionado sobre as competências gerenciais, a categorias consideradas mais relevantes foram gestão/Liderança; conhecimentos, habilidades e atitudes; capacidade. Logo, tais competências, ao estarem presentes no resultado da pesquisa, reforçam o alinhamento entre teoria e prática, estando relacionadas ao conjunto de qualificações do indivíduo.

Entende-se que o presente trabalho ao identificar as competências relevantes aos mestres e mestrandos, contribui para o aprimoramento do modelo de gestão por competências, e, portanto, este estudo pode ser ampliado e aplicado a outros programas.

Referências

ALMEIDA, W. A. G.; BORINI, F. M.; SOUZA, E. C. P. Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. **Revista de Gestão e Secretariado, GESEC**, v. 9, n. 1, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 288p.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE**, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2016.

BOLZAN, A. G. **Gestão Estratégica e as competências gerenciais na estrutura administrativa das organizações**. 2007. 112p. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRENNAND, E. G. G.; BRENNAND, E. G. Inovações Tecnológicas e a Expansão do Ensino Superior no Brasil. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 21, p. 179-198, 2012.

CAMELO S. H. H., ANGERAMI E. L. S. Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. **Texto contexto - enfermagem**. Florianópolis, v. 22, n. 2, p. 552-560, junho de 2013.

DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. Tradução Mauro Raposo de Mello 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, P. F. P. D; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisas. **Revista de Administração. FACES Journal**, Belo Horizonte v. 16 n. 4 p. 45-65 out./dez, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMONS, B. C. S; ANDRADE, A. R. Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, outubro de 2013, Resende, RJ, Brasil. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2013.

NORMANDO, D.; TJÄDERHANE, L.; QUINTÃO, C. C. A. A escolha do teste estatístico: um tutorial em forma de apresentação em PowerPoint. **Dental Press J. Orthod**. v. 15, n. 1, jan./fev, 2010. p. 101-106

NUNES, N. J. D.A Silva. **Competências gerenciais no processo de formação de enfermeiros**. 2015. 116 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Enfermagem)- Universidade Federal de Pelotas.

OLIVEIRA, D. A, GONÇALVES, R. S., BARBOSA ,A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. **Revista FSA**, Teresina, v. 11, n. 2, art. 1, p. 01-26, abr./jun. 2014.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.

PICCHIAI, D.; COSTA, A. C. Competências gerenciais na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da rota turística rural caminho do vinho. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 7, n. 2, p. 52-75, jul./dez. 2017.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão.** 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

ROSIN, J.; TRES, D. P; SANTOS. R. P. D.; PERES, R.R; CAMPOS, J. L. C. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residente. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde.** v. 7, n. 1, 2016. p. 231-246.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica,** v. 17, n. 1, 2015. p. 1-14.

SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L. S. Empreendedorismo na gestão universitária. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde,** Três Corações, v. 11, n. 2, p. 517-526, ago./dez. 2013.

TAKAHASHI, A. R. W; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de caso. **Revista de Administração,** v.44, n.4, 2009, p.327-341.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2012.