

DELSON FERREIRA BONFIM

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM NÍVEL ESTRATÉGICO NA UFPI:

uma investigação das competências requeridas



**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM NÍVEL
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ: uma investigação
das competências requeridas**

Delson Ferreira Bonfim
Servidor Público Federal - Mestre em Gestão Pública pela
Universidade Federal do Piauí

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM NÍVEL
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ: uma investigação
das competências requeridas**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

Reitora

Nadir do Nascimento Nogueira

Vice-Reitor

Edmilson Miranda de Moura

Superintendente de Comunicação Social

Jacqueline Lima Dourado

Diretora da EDUFPI

Olívia Cristina Perez

EDUFPI - Conselho Editorial

Jacqueline Lima Dourado (presidente)
Olívia Cristina Perez (vice-presidente)
Carlos Herold Junior
César Ricardo Siqueira Bolaño
Fernanda Antônia da Fonseca Sobral
Jasmine Soares Ribeiro Malta
João Batista Lopes
Kássio Fernando da Silva Gomes
Maria do Socorro Rios Magalhães
Teresinha de Jesus Mesquita Queiroz

Projeto Gráfico. Capa. Diagramação.

Delson Ferreira Bonfim

Revisão

Luciana Soares Gonçalves Bonfim

B713g Bonfim, Delson Ferreira.

A gestão universitária em nível estratégico na Universidade Federal do Piauí : uma investigação das competências requeridas / Delson Ferreira Bonfim.
– Teresina : EDUFPI, 2025.
170f.

Texto contido na capa: Competências estratégicas, competências relacionais e competências técnicas.

ISBN 978-65-5904-388-0

1. Universidade pública – Piauí. 2. Gestão universitária. 3. Gestão Pública.
4. Docentes – Gestores. II. Título.

CDD378.8122



Editora da Universidade Federal do Piauí - EDUFPI
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella
CEP: 64049-550 - Bairro Ininga - Teresina - PI - Brasil



AGRADECIMENTOS

A Deus, criador de todas as coisas!

Aos meus pais Deusdete Bonfim e Hortência Ferreira que, com muita dificuldade, sustentaram seus 12 filhos, alguns obtiveram graduação, outros tornaram-se técnicos, mas, irmãos que sempre estiveram ao meu lado, compartilhando sonhos e desafios, sempre torcendo um pelo outro: Dolores, Dileusa, Dorotéia, João Ferreira, Socorro, Hortência, Delzir, Antonio Bonfim, Dilmara. Um agradecimento muito especial à Dona Maria Luiza Soares, minha sogra, suas orações me protegem e me fortalecem em todos os momentos da minha vida. Agradeço também à Ana Lúcia, Ricardo, Cristiana, Juliana e Marcus, meus cunhados e cunhadas.

Minha profunda gratidão à minha linda e adorável esposa Luciana que sempre esteve ao meu lado, sempre cuidando dos nossos filhos Brenda, José Henrique e Daniel Victor.

Aos professores do programa de mestrado, especialmente ao Prof. Dr. Ricardo Alaggio (*in memoriam*) que sempre me incentivou e me motivou nesta jornada, minha gratidão pelo conhecimento transmitido e pelas valiosas orientações ao longo deste percurso. Ao professor Francisco Newton Freitas, pelo incentivo, pelas orientações transmitidas ao longo do mestrado e, também, pelas inúmeras correções feitas na dissertação.

Um agradecimento especialíssimo ao meu orientador Prof. Dr. João Carlos Hipólito Bernardes Reis, cuja paciência, sabedoria e incentivo foram fundamentais para a realização deste trabalho. Um agradecimento especialíssimo, também, à professora Juliana Reis pela valiosa colaboração na configuração e nas diversas correções desta pesquisa.

Aos docentes-gestores que contribuíram, gentilmente, respondendo ao roteiro de entrevistas. Aos professores Maurício Mendes Boavista e Francisco Ricardo Duarte, membros da Banca Examinadora.

Expresso meu sincero agradecimento à Professora Doutora Nadir do Nascimento Nogueira, Magnífica Reitora recém-empossada, pelo compromisso assumido com a nossa instituição. Ainda no início de sua gestão, já é possível reconhecer seu empenho e dedicação para o fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão universitária. Desejo-lhe sucesso nesta importante missão à frente da Reitoria.

Expresso minha sincera gratidão à Diretora do Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), Professora Doutora Livia Fernanda Nery da Silva, pelo seu notável trabalho de liderança e por sua dedicação em promover

a excelência no ensino a distância. Seu compromisso com a qualidade da educação e sua visão inovadora têm sido fundamentais para o fortalecimento institucional e para a criação de oportunidades educacionais significativas. Agradeço pelo apoio contínuo às atividades acadêmicas e pela confiança depositada no corpo docente.

Agradeço especialmente à Coordenação do Curso de Administração Pública - EAD, onde atuo como Professor Formador, representada pela Coordenadora, Professora Doutora Joelita Alencar Fonseca Santos e pelos colegas professores e apoiadores Georgiana Machado Sales e Fernando Ygor Oliveira Silva. O apoio, a confiança e a dedicação desta equipe têm sido fundamentais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e para meu crescimento profissional na instituição.

Agradeço especialmente à Coordenadora do Curso de Bacharelado em Administração, Professora Doutora Mariane Goretti de Sá Bezerra Leal, por sua dedicação excepcional e competência na gestão do curso. Sua orientação e suporte têm sido essenciais para o desenvolvimento das atividades pedagógicas e para o contínuo aprimoramento do programa. Estendo meu agradecimento ao Professor Jairton Alves de Sousa, cujas contribuições acadêmicas e profissionais têm enriquecido significativamente o curso.

Aos colegas e amigos da Universidade Federal do Piauí (UFPI), meu local de trabalho e espaço de crescimento: Pedro Mendes Ribeiro Júnior, Nivaldo Melo Furtado, Ricardo Henrique Chaves Martins, Guilherme Sá, Renato de Sousa Farias, Evaldo Santos Oliveira, sou grato pelo apoio e pela troca de experiências que enriqueceram minha trajetória acadêmica.

Aos companheiros da STI que, antes foi NTI e NPD, Superintendência onde trabalho na UFPI há 35 anos, em especial: Constança Dolores Lopes Monteiro, Marcondes Gomes de Araújo, Robert Reis de Carvalho, José Ribamar de Sena Rosa, Roberto de Araújo Pádua (*in memoriam*), Francisco José Costa Pereira, Leonardo Noronha Ribeiro, Antônio Pércles Saraiva, Mário Cristiano Lopes de Moura, Ronivon, Clédjan Torres da Costa, Anathália, Joelson, Ana Maria, Arinaldo. A todos os bolsistas da STI.

A todos que direta ou diretamente envolvidos para a concretização deste sonho, meus sinceros agradecimentos.

À Universidade Federal do Piauí, o meu agradecimento.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo amor incondicional e por me ensinarem o valor do conhecimento e da perseverança. Vocês foram a fundação sobre a qual construí todos os meus sonhos.

Aos meus irmãos, companheiros de jornada desde o início, pelo apoio constante e pela amizade que transcende qualquer distância.

À minha amada esposa, meu porto seguro nas tempestades da vida, por sua paciência infinita durante as longas noites de estudo e por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava.

Aos meus filhos, minha maior inspiração e razão de cada esforço. Que este trabalho sirva como exemplo de que com dedicação e persistência, podemos alcançar nossos objetivos.

Aos meus amigos, pela compreensão nas ausências e pelo incentivo nos momentos de cansaço.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio profissional e pela rica troca de experiências que tanto contribuíram para esta pesquisa.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta caminhada acadêmica, compartilhando conhecimentos, oferecendo palavras de incentivo ou simplesmente estando presentes.

Este trabalho é dedicado a vocês, que me ajudaram a transformar um sonho em realidade.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização	13
1.2. Justificativa	17
1.3. Problema de Pesquisa	18
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Objetivo Geral	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.5. Estrutura da Dissertação	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1. A Gestão Universitária e seus Desafios	23
2.2. Capacitação dos Docentes no Ensino Superior	30
2.3. O Papel do Docente na Gestão Estratégica Universitária	32
2.3.1. Práticas Administrativas Adotadas por Gestores	34
2.3.2. Formação e Qualificação do Corpo Docente na Gestão Estratégica Universitária	36
2.4. Competência	38
2.4.1. Competências Necessárias para o Docente na Gestão Estratégica Universitária	40
2.4.2. As Competências e Habilidades Estratégicas	42
2.5. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP	46
2.6. Conceito e Modelos de Gestão Pública e o Processo de Gestão nas Normas da UFPI	49
2.7. Estrutura Organizacional da UFPI	51
2.8. Princípios Norteadores da Atuação da UFPI	52
2.9. Modelo de Gestão Adotado pela UFPI	53
3. METODOLOGIA	55
3.1. Tipo de Pesquisa	55
3.2. Participantes	56
3.3. Instrumento para Geração de Dados	57
3.4. Procedimentos	58
3.5. Análise dos Dados	59

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	61
4.1. Perfil dos Entrevistados	61
4.2. Análise das Entrevistas	63
4.2.1. Entrevistada E1	63
4.2.2. Entrevistado E2	64
4.2.3. Entrevistado E3	65
4.2.4. Entrevistado E4	66
4.2.5. Entrevistado E5	67
4.2.6. Entrevistado E6	68
4.3. Definição das Categorias e dos Códigos	69
4.4. Análise da Categoria 1 - Introdução e Contexto	88
4.5. Análise da Categoria 2 - Competências	92
4.6. Análise da Categoria 3 - Processos e Tomada de Decisão	95
4.7. Análise da Categoria 4 - Capacitação e Desenvolvimento	99
4.8. Análise da Categoria 5 - Cultura e Ambiente Organizacional	103
4.9. Análise da Categoria 6 - Reflexões Finais	106
4.10. Análise do Espaço Aberto para Comentários Adicionais das Entrevistas	110
4.11. Análise Detalhada dos Resultados com Base nos Dados Coletados	112
4.12. Análise Comparativa Detalhada entre Resultados encontrados nas Entrevistas	113
4.12.1. Alinhamento com a Literatura	113
4.12.2. Convergências Significativas com a Literatura	114
4.12.3. Aspectos Inovadores em Relação à Literatura	115
4.12.4. Contribuições para o Campo	116
4.12.5. Implicações para Políticas Institucionais	117
4.12.6. Lacunas Identificadas	118
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
6. REFERÊNCIAS	125
7. ANEXOS	143
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE	143
ROTEIRO DE ENTREVISTA	147
CRONOGRAMA	153
RELATÓRIO TÉCNICO	155

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento ao público esta obra, fruto de uma pesquisa meticulosa e aprofundada sobre a gestão universitária no âmbito estratégico da Universidade Federal do Piauí. O trabalho desenvolvido por Delson Ferreira Bonfim representa uma contribuição significativa para o campo da gestão pública, particularmente no contexto das instituições federais de ensino superior brasileiras.

A gestão universitária constitui um desafio multifacetado que exige de seus gestores um conjunto específico de competências e habilidades. Neste cenário complexo, onde o docente frequentemente assume funções administrativas para as quais não recebeu formação específica, compreender quais são as competências requeridas para uma atuação eficaz torna-se fundamental para o desenvolvimento institucional.

Esta obra investiga com rigor científico as competências necessárias para a gestão estratégica universitária, analisando os processos de tomada de decisão, identificando as práticas administrativas adotadas e, mais importante, propondo diretrizes práticas para o desenvolvimento profissional dos docentes-gestores. A pesquisa revela três grupos fundamentais de competências - estratégicas, relacionais e técnicas - cuja integração é essencial para uma gestão universitária eficaz.

Um aspecto particularmente valioso deste trabalho é seu caráter aplicado. Ao mapear as competências gerenciais no contexto específico da UFPI, o autor não apenas contribui para o avanço do conhecimento teórico, mas também oferece subsídios concretos para o aperfeiçoamento das práticas de gestão. As reflexões apresentadas sobre os desafios enfrentados pelos gestores-docentes e as recomendações para superá-los constituem um guia valioso para atuais e futuros gestores universitários.

A metodologia qualitativa adotada, com entrevistas em profundidade e análise de conteúdo categorial, permitiu captar as nuances e especificidades da gestão universitária, revelando insights valiosos sobre como as competências são desenvolvidas e aplicadas no cotidiano administrativo. A diversidade do perfil dos entrevistados enriquece a análise, oferecendo perspectivas complementares sobre o tema.

Este livro destina-se não apenas a pesquisadores e estudiosos da administração pública e da gestão universitária, mas também a gestores, docentes e técnicos administrativos interessados no aprimoramento da governança das instituições de ensino superior. Representa um convite à reflexão sobre os caminhos para uma gestão mais eficiente, estratégica e alinhada às demandas contemporâneas da educação superior brasileira.

Estou convicto de que esta obra contribuirá significativamente para o avanço do conhecimento sobre gestão universitária e para o aprimoramento das práticas administrativas nas instituições de ensino superior, particularmente aquelas de natureza pública. Convido os leitores a explorarem as páginas que seguem com atenção e espírito crítico, na certeza de que encontrarão reflexões pertinentes e proposições valiosas para o desenvolvimento da gestão universitária no Brasil.

Prof. Dr. João Carlos Hipólito Bernardes Reis
Orientador da Pesquisa
Professor da Universidade Federal do Piauí

1

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A gestão das universidades públicas brasileiras tem sido objeto de crescente interesse e debate acadêmico nos últimos anos (Costa, 2021). Essas instituições enfrentam o desafio de conciliar sua missão de ensino, pesquisa e extensão com a necessidade de uma administração eficiente e estratégica, em um contexto de recursos limitados e demandas sociais complexas (Silva e Rosa, 2022).

Desde a Reforma Gerencial do Estado nos anos 1990, a administração pública brasileira tem buscado superar o modelo burocrático e adotar práticas de gestão mais modernas e focadas em resultados (Bresser-Pereira, 1996). No entanto, esse processo tem sido marcado por avanços e retrocessos, e muitas instituições ainda convivem com traços patrimonialistas e clientelistas que dificultam uma gestão profissional (Batista; Rocha; Santos, 2020).

O desenvolvimento da administração pública no Brasil foi constituído por meio de modelos ressaltados inicialmente pela perspectiva patrimonial, burocrática e, em um contexto contemporâneo, pelo modelo gerencial (Bresser-Pereira, 1996). No entanto, é importante notar que, atualmente, há um hibridismo ou resquícios de cada modelo estruturado pelo autor anteriormente mencionado, o que resulta numa conjuntura de gestão pública repleta de situações, que vão desde a promoção dos recursos públicos, com a alocação eficiente dos serviços e produtos, até a falta de zelo, compromisso e responsabilidade, por exemplo, com a prestação de serviços devidas nas três esferas de governo e nos diversos órgãos públicos. (Batista; Rocha; Santos, 2020). Essas situações extremas são produtos de uma cultura de gestão que inicialmente confundia o público e o privado (patrimonialista) até enredos aonde predominava o clientelismo e outras práticas não saudáveis para a gestão pública brasileira (Campelo, 2013).

As Universidades se distinguem das demais organizações por possuírem uma lógica voltada para a formação e disseminação de conhecimento por meio de práticas educativas (SILVA; ROSA, 2022). Com estruturas decisórias colegiadas, forte autonomia dos docentes e uma lógica de funcionamento distinta de outros órgãos públicos, as universidades demandam abordagens administrativas adaptadas às suas especificidades.

Nesse contexto, os docentes têm assumido, cada vez, mais funções de gestão estratégica nas universidades, acumulando-as com suas atividades acadêmicas próprias. Eles ocupam cargos como reitores, pró-reitores, diretores de unidades, superintendentes, chefes de departamento, entre outros (Silva, 2000). No entanto, muitas vezes esses professores não têm formação específica em gestão e precisam aprender, na ação diária, como liderar equipes, alocar recursos, planejar ações e lidar com conflitos (Silva, 2001).

As competências exigidas pelos educadores vão além das habilidades técnicas de gestão, abrangendo, também, uma gama de habilidades essenciais para o ensino eficaz, liderança e gestão institucional (Costa *et al.*, 2020).

Uma análise das competências gerenciais realizadas pelos coordenadores de curso de graduação em uma universidade federal revelou a importância do modelo de competências profissionais do professor do Ensino Superior, que integra conjuntos de saberes específicos, como a docência, para uma gestão eficaz (Morais *et al.*, 2022).

Uma pesquisa sobre o papel do professor gestor e suas competências gerenciais em universidades federais contribui significativamente para compreender o significado dessa função (Barbosa *et al.*, 2017). A gestão é considerada uma atividade temporária de cooperação do professor com uma instituição de ensino superior, levando muitas vezes à ocupação de cargos administrativos por professores (Boeira *et al.*, 2022). A interação entre a aprendizagem formal e informal em programas de qualificação de gestores de IES é essencial para o desenvolvimento de competências gerenciais, demonstrando a importância da formação contínua nesse contexto (Azevedo *et al.*, 2022).

A influência das condições institucionais no desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores para a Educação a Distância (EAD) é um aspecto relevante a ser considerado na formação e atuação desses profissionais (Barbosa *et al.*, 2017). A formação de professores de Ensino Superior para a gestão é um tema de destaque, sendo que a gestão universitária é considerada uma atividade própria do professor, juntamente com o ensino,

a pesquisa e a extensão (Barbosa *et al.*, 2020). A mudança de competências e formação do professor do Ensino Superior é essencial em um novo cenário de ensino-aprendizagem, que exige um desenvolvimento acadêmico sólido e competências pedagógicas (Schiabel, 2023).

Em instituições educacionais, o desenvolvimento de competências entre os membros do corpo docente em transição para funções gerenciais é frequentemente adquirido por meio de aprendizagem experiencial em suas atividades diárias, com certas competências se mostrando desafiadoras para serem cultivadas apenas por meio de programas de treinamento formal (Mendes, 2024).

A gestão de competências, dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tem sido um assunto de investigação acadêmica, destacando a importância da Gestão Baseada em Competências no alinhamento de metas organizacionais com habilidades individuais e expectativas sociais para melhor prestação de serviços (Silva *et al.*, 2022). Essa abordagem enfatiza o papel fundamental das competências na condução de objetivos institucionais e no atendimento às demandas em evolução das partes interessadas.

Além disso, a ênfase no aprendizado contínuo e no desenvolvimento profissional é crucial em organizações do setor público, onde os programas de treinamento desempenham um papel vital no aprimoramento da base de conhecimento, perspicácia técnica e desempenho geral do pessoal (Rosa *et al.*, 2021). Estudos enfatizaram as competências essenciais para uma liderança eficaz em ambientes educacionais e organizacionais, destacando atributos como destreza de liderança, habilidades interpessoais e capacidades de trabalho em equipe como componentes essenciais da competência gerencial (Lima e Silva, 2015).

Essas competências contribuem para a eficácia individual e promovem um ambiente de trabalho colaborativo propício ao alcance de metas coletivas. Além disso, o desenvolvimento de competências coletivas na Gestão de Recursos Humanos é crucial para impulsionar o sucesso organizacional e promover uma cultura de melhoria contínua (Filho *et al.*, 2017). A implementação de estruturas de Gestão Baseada em Competências em instituições educacionais serve como uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de talentos, alinhando as proficiências individuais com os objetivos organizacionais para otimizar os resultados de desempenho (Silva *et al.*, 2022).

Ao tornar as habilidades um elemento central nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, as organizações têm a oportunidade de elevar o

envolvimento dos colaboradores, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Ademais, a compreensão das competências como características dinâmicas e em constante desenvolvimento enfatiza a importância de programas de capacitação contínua e ações voltadas ao aprimoramento de habilidades, a fim de se adequar às transformações nos contextos educacionais e às demandas da sociedade (rosa *et al.*, 2021).

Em organizações do setor público, particularmente IFES, o foco na capacitação por meio de programas de treinamento é fundamental para equipar o pessoal com as habilidades e conhecimentos necessários para navegar em desafios complexos e fornecer serviços de alta qualidade (Mendes, 2024). A ênfase no aprendizado contínuo e no desenvolvimento profissional ressalta o compromisso de aprimorar as competências individuais e a eficácia organizacional.

Além disso, a integração de práticas de Gestão Baseada em Competências dentro das IFES se alinha com objetivos estratégicos mais amplos que visam promover uma cultura de excelência e inovação no ensino, pesquisa e funções administrativas (Silva *et al.*, 2022). O desenvolvimento de competências entre educadores vai além da aquisição de habilidades tradicionais e abrange uma abordagem holística para a gestão de talentos, enfatizando o cultivo de capacidades de liderança, habilidades interpessoais e competências colaborativas essenciais para o ensino eficaz e papéis gerenciais (Lima e Silva, 2015).

Ao promover uma cultura de aprendizagem contínua e crescimento profissional, as instituições educacionais podem capacitar os membros do corpo docente a se destacarem em seus respectivos domínios e contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e sucesso do aluno. Além disso, a integração dos princípios da Gestão Baseada em Competências dentro das organizações educacionais ressalta um compromisso com a excelência, inovação e melhoria contínua (Silva *et al.*, 2022).

As competências exigidas pelos educadores em domínios gerenciais, técnicos, políticos e acadêmicos são multifacetadas e dinâmicas, necessitando de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de talentos e gestão organizacional. Ao alavancar as estruturas da Gestão Baseada em Competências, as instituições educacionais podem alinhar habilidades individuais com objetivos institucionais, promover uma cultura de aprendizagem contínua e impulsionar a excelência em funções de ensino, pesquisa e administrativas. O cultivo de competências entre educadores não é apenas essencial para o crescimento pessoal e profissional, mas também fundamental

para melhorar a eficácia organizacional, a satisfação das partes interessadas e o impacto social.

Referente às IES, essa atmosfera também pode ocorrer projetando a necessidade de análise dessas gestões sobre o prisma do que deveria ser a boa e atualizada gestão pública. (Oliveira; Cruz, 2022). A partir dessa perspectiva é pertinente investigar como os gestores dessas IES públicas assumem suas responsabilidades repletas de desafios. Imprimir uma gestão que promova o gasto público e torne eficientes serviços e produtos atendendo adequadamente à sociedade não se constitui em uma tarefa simples, exigindo avaliação das práticas de gestão de forma contínua (Sperling, 2023).

É relevante destacar que a gestão pública passa por transformações, mudanças importantes e, inúmeras delas devem ser adotadas pelo gestor em virtude da própria política de governo e do movimento do tecido social, entretanto, é fundamental a análise dessas adaptações sob pena do gestor cometer equívocos e efetuar ações de gestão desnecessárias (Grey, 2004).

A boa gestão pública possui, também, um compromisso com o desenvolvimento do país. Uma administração pública desalinhada com o contexto para a promoção da sociedade, impacta, diretamente, e de forma negativa, com as possibilidades para gerar esse desenvolvimento, e a educação, portanto, se constitui em um elemento relevante nesse contexto, como destaca Brandão, Castro e Monteiro Neto (2017, p. 66) que contribuem afirmando que, para a projeção de um desenvolvimento o projeto deverá contemplar, [...] além dos objetivos nacionais mais gerais (econômicos, políticos e sociais), as linhas básicas que orientarão a formulação das demais políticas: as de natureza temática (distribuição de renda, saúde pública, educação, etc.); [...], adequando-os aos principais recortes espaciais do país.

1.2. Justificativa

De acordo com Barbosa et al. (2017), encontrar-se à frente de um cargo de gestão apresenta nuances internas e externas. No âmbito interno, destaca-se o processo decisório diário que se relaciona à administração do órgão e seu movimento. No contexto externo, conforme apontam Pascuci et al. (2016), observam-se as repercussões de curto e longo prazo que se associam à sociedade, aos resultados e como elas trouxeram algum tipo de contribuição com o contexto econômico e político, exemplificadas nas transformações institucionais.

Isto posto, é demonstrado que gerir uma IES pública é um ato de grande responsabilidade; uma vez que trata-se é de um espaço que envolve vidas e impactos na sociedade. Nesse sentido, é relevante destacar o papel do docente nesse ambiente e, de modo particular, aqueles que desempenham cargo de gestão.

Além de exercer o ensino, a pesquisa e a extensão, o professor também exerce a liderança nas diversas estruturas administrativas da universidade, sobretudo nas áreas estratégicas. Dessa forma, surge o docente-gestor, o nosso elemento de pesquisa, que ocupa cargos estratégicos na administração universitária, tais como: reitor, vice-reitor, pró-reitor, diretor de centro ou superintendente.

A gestão acadêmica dessas instituições é marcada pela atuação do professor como gestor, enfrentando diversos desafios inerentes a essa função (Pessoa *et al.*, 2022). A necessidade de mobilização de competências profissionais diversas é evidenciada para a efetividade do professor no desempenho de seus papéis, incluindo a gestão (Silva *et al.*, 2022).

1.3. Problema de Pesquisa

A autonomia universitária constitui um pilar fundamental para a gestão das instituições de ensino superior, permitindo que as universidades exerçam prerrogativas de autogoverno para desempenhar suas atividades de forma eficaz (Oliveira *et al.*, 2017). Esta autonomia, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de práticas próprias de gestão de pessoas e sustentabilidade, aspectos cruciais que precisam ser considerados nas atividades de capacitação institucional, visando construir caminhos sustentáveis e desenvolver competências específicas ao contexto universitário (Dario e Lourenço, 2017). Tais práticas são fortemente influenciadas pela cultura organizacional e pelas vivências profissionais dos docentes, elementos que impactam diretamente na gestão e no desempenho desses profissionais no ambiente universitário (Backes *et al.*, 2022).

A gestão eficaz dessas instituições requer uma abordagem estratégica, considerando a sustentabilidade, a qualidade acadêmica e a eficiência na alocação de recursos. A autonomia universitária, a cultura organizacional e a gestão de pessoas também desempenham um papel fundamental no contexto da gestão das IES. Portanto, a atenção a esses aspectos é crucial para garantir a excelência na gestão e no ensino nas Instituições de Ensino Superior.

Diante desse cenário, emergem questionamentos sobre como esses docentes-gestores têm desempenhado seus papéis e contribuído para o alcance dos objetivos institucionais. É a partir dessa perspectiva que se estrutura o seguinte problema de pesquisa: **Quais competências são requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI?**

1.4. Objetivos

Considerando o problema de pesquisa emergem os seguintes objetivos:

1.4.1. Objetivo Geral

- Investigar as competências requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analisar o processo de tomada de decisão de docentes em posições estratégicas na UFPI;
- Compreender o processo decisório dos docentes gestores e identificar as práticas administrativas adotadas; e,
- Propor, através de relatório técnico, recomendações e diretrizes práticas para o potencial desenvolvimento das competências e habilidades dos docentes.

A análise da gestão estratégica de uma IES pública deve apresentar como finalidade a impressão da boa e contemporânea administração. Nesse sentido, investigar as competências e habilidades requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI, possibilita promover visibilidade das competências gerenciais dos docentes gestores que são fundamentais para a gestão universitária e, também, fundamentais para os professores do Ensino Superior, pois esses profissionais desempenham um papel multifacetado que vai além da sala de aula, envolvendo atividades administrativas e burocráticas relacionadas à gestão universitária (Barbosa *et al.*, 2018). Os estudos têm ratificado a importância dessas competências, destacando que os professores atuam como gestores e líderes nas Instituições de Ensino Superior (IES) (Barbosa e Mendonça, 2016).

É importante destacar, também, as IES públicas e os serviços educacionais prestados como elementos imprescindíveis no desenvolvimento econômico e social do Estado do Piauí. Nesse sentido, a análise das práticas de gestão universitária em nível estratégico adotadas por docentes em uma IES é uma forma de avaliar esse órgão público como promotor desse desenvolvimento, no momento em que fornecerá subsídios analíticos desse cenário complexo que seria sua gestão.

O docente é um servidor público e constituinte da gestão de uma IES e tem o compromisso de analisar e contribuir com críticas, no sentido de agregar valores para esses órgãos, contexto a ser propiciado por essa pesquisa no Programa de Mestrado em Gestão Pública.

É muito importante realizar pesquisas sobre a gestão das universidades públicas brasileiras. Há pouca literatura sobre a atuação de gestão em universidades públicas, e pesquisas que abordem essa questão podem auxiliar na formação de professores em cargos de gestão de quaisquer níveis nessas instituições (Gonçalves, 2010).

Considerando o regimento geral da universidade e a sua estrutura administrativa, em geral, a sua organização pode ser dividida em três níveis de gestão: gestão de topo, gestão média e gestão de primeira linha ou operacional. No caso específico de uma universidade pública, como gestão de topo, há reitores, pró-reitores, diretores de unidades e superintendentes, cargos que são correspondentes ao nível decisório e estratégico de decisão; na gerência média tem-se os chefes de departamento e coordenadores de curso, correspondentes ao nível tático; como gerentes de linha, responsável pelas operações indivíduos tomadores de decisão, tem-se o chefe de secretaria, o chefe de divisão, o chefe da biblioteca ou o chefe da gráfica.

1.5. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação foi organizada em 5 (cinco) Capítulos. O Capítulo 1 compreende esta introdução que aborda a gestão das universidades públicas brasileiras, destacando os desafios de conciliar ensino, pesquisa e extensão com uma administração eficiente e estratégica. É mencionado o contexto da Reforma Gerencial do Estado nos anos 1990, que busca modernizar a administração pública brasileira, destacando a complexidade das universidades e a necessidade de abordagens administrativas adaptadas às suas especificidades. Também é discutido o papel crescente dos docentes em

funções de gestão estratégica e os desafios que enfrentam devido à falta de formação específica em gestão.

O Referencial Teórico é apresentado no Capítulo 2 que discute os desafios específicos da gestão universitária, como a capacitação dos docentes, a sua participação na elaboração de planos estratégicos e as competências necessárias para a gestão universitária eficaz.

O Capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação, enfocando a caracterização da pesquisa, o local e os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, as entrevistas, a pesquisa documental, a análise dos dados e os aspectos éticos. A metodologia utilizada é do tipo qualitativa, adequada para compreender as experiências e percepções dos docentes em cargos de gestão estratégica na UFPI. O instrumento de coleta de dados proposto foi validado pelo Comitê de Ética da UFPI. Os dados coletados por meio de entrevista presencial, através de roteiro de entrevista semiestruturado, foram analisados pela técnica de análise de conteúdo categorial inspirada em Bardin (2020), e também, com o auxílio do *software* ATLAS.ti. A abordagem metodológica visa garantir uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado e assegurar a ética e o bem-estar dos participantes.

No Capítulo 4 trata-se dos Resultados e Discussão, considerando o perfil dos docentes-gestores entrevistados, as competências e as habilidades requeridas aos docentes-gestores, o processo decisório dos docentes em cargos estratégicos, as práticas de gestão estratégica e o alcance dos objetivos institucionais, além dos desafios e oportunidades da gestão universitária na Universidade Federal do Piauí. Os resultados delineiam o perfil dos docentes da UFPI em cargos estratégicos de gestão, destacando sua qualificação acadêmica, experiência na docência e competências gerenciais. Esses docentes geralmente possuem mestrado e/ou doutorado e uma sólida trajetória acadêmica. As competências gerenciais incluem liderança, comunicação, planejamento estratégico e gestão de pessoas e recursos. Este capítulo discute como essas características contribuem para a eficácia da gestão universitária e para o desenvolvimento institucional da UFPI.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, contendo as contribuições e os limites da pesquisa, e as sugestões para pesquisas futuras correlacionadas ao tema estudado, destacando as principais conclusões do estudo, enfatizando a importância de uma gestão estratégica eficaz para a UFPI. O estudo sugere que a qualificação e a experiência dos docentes em cargos de gestão são fundamentais para enfrentar os desafios administrativos.

Todavia, recomenda-se a continuidade do desenvolvimento de políticas que aprimorem a gestão universitária e contribuam para o crescimento da instituição. O capítulo finaliza com a expectativa de que os resultados do estudo possam informar práticas de gestão mais eficazes e participativas.

2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Gestão Universitária e seus Desafios

A gestão universitária apresenta uma quantidade enorme de desafios que exigem uma abordagem multifacetada para serem abordados de forma eficaz. Um aspecto fundamental que emerge da literatura é o conceito de responsabilidade social universitária, que abrange várias dimensões, como governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas legais, questões do consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (Sousa *et al.*, 2020).

Entender e promover a responsabilidade social universitária exige uma avaliação abrangente envolvendo alunos, equipe administrativa, professores e diretores acadêmicos para avaliar as percepções e o progresso nessas áreas. No âmbito da gestão do conhecimento e dos processos universitários, é essencial considerar como as universidades lidam e disseminam o conhecimento de forma eficaz (Schneider *et al.*, 2018).

A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho organizacional e na garantia de que as universidades possam se adaptar a ambientes e demandas em mudança. Isso é particularmente relevante no contexto de instituições de ensino superior, onde o conhecimento é um ativo essencial que impulsiona a inovação e a excelência. O gerencialismo na gestão universitária é outro aspecto crítico que influencia a tomada de decisões e o planejamento estratégico dentro das instituições acadêmicas (Pascuci *et al.*, 2016).

As implicações do planejamento estratégico segundo as percepções de gestores em universidades públicas lançam luz sobre as complexidades e desafios inerentes à gestão dessas organizações. As universidades, como entidades complexas e pluralistas, requerem abordagens estratégicas que se alinhem com suas características e objetivos únicos. O papel dos professores-

gestores nas políticas institucionais para a formação de professores do ensino superior para a gestão universitária é um tópico de interesse e importância (Barbosa e Mendonça, 2016).

As instituições de ensino superior muitas vezes dependem de professores que podem não ter treinamento adequado na gestão de tais organizações. Essa lacuna ressalta a necessidade de políticas e iniciativas direcionadas para equipar a equipe acadêmica com as habilidades e conhecimentos necessários para navegar nas complexidades da gestão universitária de forma eficaz. A evolução da administração pública no Brasil e suas implicações para o campo da gestão pública destacam o cenário mutável das práticas e políticas administrativas (Fadul *et al.*, 2012). O surgimento das escolas de administração na década de 1950 marcou um marco significativo na formação de administradores públicos e privados no país.

Entender esse contexto histórico é crucial para contextualizar os desafios e oportunidades atuais na gestão universitária. A sustentabilidade em organizações públicas, particularmente no contexto das IFES, ressalta a importância de grupos de pesquisa interdisciplinares e iniciativas sustentáveis (Dotto *et al.*, 2019). Incentivar o desenvolvimento de projetos e práticas sustentáveis dentro das universidades não apenas contribui para a conservação ambiental, mas também fomenta a inovação e a colaboração entre diferentes disciplinas acadêmicas.

A intersecção de políticas públicas e educação a distância no caso da Universidade Aberta do Brasil enfatiza a necessidade de avaliação e avaliação contínuas de iniciativas educacionais (Mendonça *et al.*, 2020). Embora a educação a distância apresente oportunidades para expandir o acesso ao aprendizado, ela também requer escrutínio contínuo de várias partes interessadas para garantir sua eficácia e impacto nos resultados educacionais.

As percepções de professores-gestores em uma Universidade Federal no Brasil lançam luz sobre os papéis e responsabilidades multifacetados que a equipe acadêmica assume na gestão universitária (Barbosa *et al.*, 2017). Equilibrar deveres acadêmicos com tarefas administrativas apresenta desafios que exigem uma compreensão diferenciada das expectativas e competências necessárias para uma liderança eficaz dentro das instituições acadêmicas.

Aspectos culturais e experiências de prazer e sofrimento no local de trabalho entre professores nas IFES destacam a importância da cultura organizacional na formação de experiências e bem-estar individuais (Dario e Lourenço, 2017). Abordar questões relacionadas à satisfação no trabalho e

ao gerenciamento do estresse é crucial para promover um ambiente de trabalho positivo e melhorar a produtividade e o desempenho geral dentro das universidades.

A convergência de políticas públicas e políticas organizacionais para a formação de professores-gestores no ensino superior ressalta a dinâmica mutável dos papéis e responsabilidades acadêmicas (Barbosa *et al.*, 2017). As fronteiras indistintas entre o trabalho acadêmico e não acadêmico destacam a necessidade de uma abordagem holística para o desenvolvimento profissional e a capacitação entre a equipe acadêmica nas universidades.

Navegar pelas complexidades da gestão universitária requer uma compreensão profunda de vários fatores, incluindo responsabilidade social, gestão do conhecimento, gerencialismo, implicações políticas, práticas de sustentabilidade e cultura organizacional. Ao abordar esses desafios e alavancar oportunidades de crescimento e inovação, as universidades podem aumentar sua eficácia e impacto no cenário em constante evolução do ensino superior.

As universidades públicas enfrentam uma variedade de desafios no cenário educacional atual. Esses desafios envolvem gestão, sustentabilidade, responsabilidade social e cultura organizacional. A gestão eficaz do conhecimento e dos processos universitários é crucial para lidar com esses desafios (Schneider *et al.*, 2018). As universidades são entidades complexas e pluralistas com características únicas (Pascuci *et al.*, 2016). A importância das práticas sustentáveis em organizações públicas, incluindo universidades, é cada vez mais reconhecida, levando ao estabelecimento de grupos de pesquisa interdisciplinares para testar projetos sustentáveis (Dotto *et al.*, 2019).

Além disso, o conceito de responsabilidade social universitária tem atraído atenção, com estudos focados em percepções e avanços nessa área (Sousa *et al.*, 2020). No âmbito das universidades públicas, o debate em andamento entre modelos burocráticos e gerenciais de governança ressalta a complexidade dessas instituições que não se encaixam perfeitamente em um único modelo de gestão (Barbosa *et al.*, 2020). Adicionalmente, tem sido analisado o papel dos líderes universitários, particularmente no que se refere à diversidade de gênero, com uma presença crescente de mulheres em cargos de liderança no ensino superior (Longaray *et al.*, 2014).

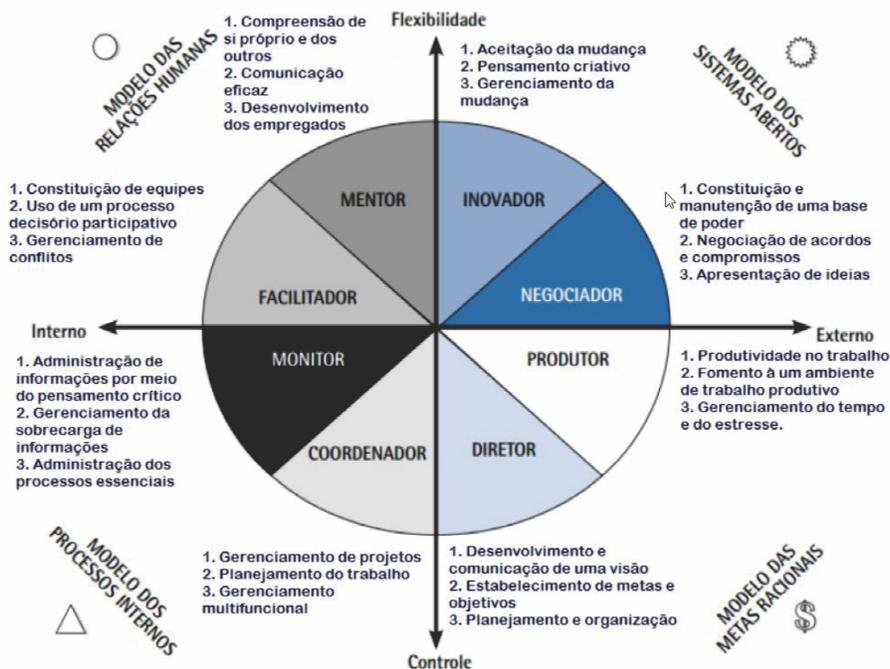
Estudos sobre cultura organizacional e as experiências de prazer e sofrimento no trabalho entre docentes de universidades federais têm destacado o impacto desses fatores no funcionamento geral das instituições (Dario e

Lourenço, 2017). O planejamento estratégico é indispensável para as universidades, embora sua implementação possa ser desafiadora em ambientes dinâmicos e complexos como as instituições de ensino superior (Falqueto *et al.*, 2019). A adoção do planejamento estratégico visa aprimorar a gestão de recursos e entregar resultados à sociedade no contexto da administração pública focada no bem-estar social e na continuidade dos serviços (Pinto *et al.*, 2020).

Além disso, a relação entre clima organizacional e prestação de qualidade de serviços em universidades públicas enfatiza os efeitos singulares das aplicações do clima organizacional em organizações de serviços educacionais (Barros e Barbosa, 2016). A profissionalização da gestão de recursos humanos em instituições públicas, impulsionada pelos princípios da Nova Gestão Pública, busca melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, inclusive nas universidades (Gomes *et al.*, 2021). O desenvolvimento de competências entre os docentes durante a pandemia da COVID-19 também tem sido objeto de estudo, destacando a necessidade de desenvolvimento contínuo de habilidades em circunstâncias desafiadoras (Azevedo *et al.*, 2022).

Além disso, a prevalência de perfis gerenciais específicos entre funcionários do setor público, conforme identificado por meio de modelos como o de Quinn, lança luz sobre os diversos papéis que os indivíduos desempenham dentro das organizações (Rocha *et al.*, 2023). A Figura 1 apresenta o modelo de gestão e seus papéis gerenciais.

Figura 1 - Modelo de Gestão e Papéis Gerenciais



Fonte: Adaptado de Quinn et. al., (2003).

Diversos autores, como Sousa et al. (2020), Schneider et al. (2018) e Silva et al. (2022), destacam que os desafios enfrentados pelas universidades públicas são multifacetados e necessitam de uma abordagem abrangente que considere aspectos como gestão do conhecimento, sustentabilidade, responsabilidade social, cultura organizacional, planejamento estratégico e gestão de recursos humanos (PASCUCI *et al.*, 2016; DOTTO *et al.*, 2019).

Gerenciar instituições acadêmicas envolve equilibrar atividades acadêmicas com responsabilidades administrativas. A ascensão do gerencialismo na gestão universitária reflete uma mudança em direção a abordagens orientadas ao mercado para aumentar a responsabilização e a competitividade (Pascuci *et al.*, 2016). Essa transição levou à adoção do planejamento estratégico em universidades, enfatizando a profissionalização e as estruturas burocráticas para melhorar a eficiência e o desempenho.

No entanto, a implementação de práticas gerenciais na academia levantou preocupações sobre o impacto potencial nos valores acadêmicos tradicionais e na autonomia. Um aspecto crítico que emerge da literatura é o papel da responsabilidade social universitária na formação de dimensões organizacionais dentro de instituições acadêmicas (Sousa *et al.*, 2020). A percepção e o avanço da responsabilidade social nas universidades ressaltam a necessidade de uma abordagem holística que integre relações públicas, ciência política e perspectivas biológicas. Isso destaca as expectativas em evolução colocadas nas universidades para não apenas se destacarem em esforços acadêmicos, mas também se envolverem ativamente com as necessidades e desafios da sociedade.

A intersecção entre papéis acadêmicos e funções administrativas é ainda mais enfatizada em discussões sobre a formação de professores para gestão universitária (Barbosa e Mendonça, 2016). A falta de políticas institucionais claras para a formação de professores em gestão universitária resalta uma lacuna significativa no enfrentamento das complexidades da liderança acadêmica. A ênfase em competências de pesquisa sobre habilidades gerenciais no ensino superior complica ainda mais a delimitação de prioridades para membros do corpo docente envolvidos em funções administrativas. Ferramentas de gestão estratégica desempenham um papel crucial na navegação das complexidades da administração universitária, particularmente em projetos como iniciativas de extensão universitária (Correa-Gillieron e Silva, 2021).

A utilização de ferramentas como o *Business Model Canvas* e estruturas de identidade institucional podem aumentar a eficácia da gestão de projetos e enfrentar os desafios decorrentes da falta de preparação gerencial entre os líderes acadêmicos. Isso resalta a importância de equipar os gestores universitários com as habilidades necessárias para supervisionar diversos projetos e iniciativas com sucesso. A gestão do conhecimento surge como um tema central na compreensão dos processos e práticas dentro dos ambientes universitários (Schneider *et al.*, 2018). A equipe acadêmica, muitas vezes encarregada de responsabilidades gerenciais, é obrigada a tomar decisões e empreender ações com base em conhecimento empírico e aprendizado experimental.

No entanto, a dependência de práticas empíricas pode representar desafios na adaptação a ambientes acadêmicos dinâmicos que exigem previsão estratégica e tomada de decisão baseada em evidências. As práticas de

sustentabilidade em organizações públicas, incluindo universidades, refletem uma ênfase crescente na responsabilidade ambiental e no engajamento da comunidade (Dotto *et al.*, 2019). Avaliar a eficácia dos planos de gestão de logística sustentável dentro de instituições acadêmicas ressalta a necessidade de engajamento das partes interessadas e análise de percepção para impulsionar práticas sustentáveis.

Isso destaca o papel evolutivo das universidades na promoção da sustentabilidade e da administração ambiental dentro de suas comunidades acadêmicas. O cenário evolutivo da governança do ensino superior exige uma reavaliação das competências esperadas dos líderes acadêmicos em ambientes universitários (Barbosa *et al.*, 2017). Os limites confusos entre funções acadêmicas e não acadêmicas ressaltam a dinâmica mutável dentro das universidades, onde os membros do corpo docente são cada vez mais obrigados a equilibrar responsabilidades diversas.

Essa convergência de papéis exige uma compreensão diferenciada dos desafios e oportunidades inerentes à gestão universitária contemporânea. A importância dos papéis gerenciais na administração pública, particularmente no contexto das universidades, ressalta as influências multifacetadas que moldam a governança institucional (Lopes *et al.*, 2018). Fatores como planejamento, avanços tecnológicos, atividades de pesquisa e dinâmica de mercado desempenham papéis essenciais na formação da trajetória da gestão universitária.

Entender essas influências é essencial para desenvolver estratégias eficazes para navegar nas complexidades da liderança acadêmica. A integração da profissionalização na administração universitária apresenta desafios e oportunidades para instituições acadêmicas (Búrigo *et al.*, 2016). A contradição entre o papel essencial da educação nos processos de gestão e a potencial negação dos princípios educacionais nas práticas gerenciais ressalta as complexidades inerentes à liderança acadêmica. Equilibrar as demandas da profissionalização com os princípios fundamentais da educação representa um desafio significativo para os gestores acadêmicos.

O papel dos professores como gestores dentro das universidades evidencia a intrincada relação entre a competência acadêmica e as responsabilidades administrativas (Magalhães *et al.*, 2017). Os membros do corpo docente desempenham um papel fundamental na condução da gestão universitária por meio da tomada de decisões estratégicas e ações operacionais voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, a

atratividade percebida das funções administrativas em comparação com as responsabilidades de pesquisa e ensino levanta questões sobre o alinhamento das aspirações individuais com as necessidades institucionais.

A delimitação das competências esperadas dos professores envolvidos em funções gerenciais ressalta o conjunto de habilidades multifacetadas necessárias para uma liderança universitária eficaz (Silva *et al.*, 2022). Da compreensão das operações institucionais à navegação em rotinas administrativas e resolução de conflitos, os líderes acadêmicos devem possuir uma gama diversificada de competências para cumprir suas funções com sucesso. O reconhecimento e o desenvolvimento dessas competências são essenciais para aumentar a eficácia gerencial dos membros do corpo docente em ambientes universitários.

As complexidades da gestão universitária se estendem ao âmbito da cultura organizacional e seu impacto no bem-estar do corpo docente (Dario e Lourenço, 2017). A interação entre cultura organizacional, satisfação no trabalho e bem-estar psicológico ressalta a necessidade de ambientes de trabalho favoráveis dentro das instituições acadêmicas. Abordar questões de reificação organizacional e promover uma cultura organizacional positiva são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho propício para membros do corpo docente envolvidos em funções gerenciais.

Os desafios na gestão acadêmica universitária são multifacetados, exigindo uma compreensão diferenciada do cenário em evolução da governança do ensino superior. A integração de práticas gerenciais, o desenvolvimento de competências para líderes acadêmicos e a promoção de iniciativas sustentáveis são componentes essenciais para navegar nas complexidades da administração universitária. Ao abordar esses desafios e alavancar oportunidades de desenvolvimento profissional e planejamento estratégico, as instituições acadêmicas podem aumentar sua capacidade de atender às demandas de um cenário educacional dinâmico.

2.2. Capacitação dos Docentes no Ensino Superior

Os desafios na capacitação dos docentes universitários são uma questão crucial para a eficácia do ensino superior, envolvendo a formação de professores para a gestão universitária, o desenvolvimento de competências tecnológicas, a responsabilidade social das instituições, e a busca pela sustentabilidade. A falta de políticas institucionais claras para a formação de

professores para a gestão universitária é um dos principais obstáculos identificados (Barbosa e Mendonça, 2016).

Além disso, a necessidade de desenvolver competências tecnológicas tornou-se fundamental devido ao avanço tecnológico e à consolidação do ensino a distância (Cassundé *et al.*, 2017). A responsabilidade social das universidades também é um tema relevante, com estudos destacando a importância da análise das dimensões organizacionais nesse contexto (Sousa *et al.*, 2020). A gestão universitária enfrentou desafios relacionados ao modelo de gestão adotado, seja burocrático ou gerencialista, e à necessidade de alinhar estratégias de planejamento com as demandas atuais (Barbosa *et al.*, 2020).

A capacitação dos docentes para assumir papéis de gestão é essencial, destacando a importância de desenvolver competências gerenciais e estratégicas (Silva *et al.*, 2022). A formação de professores para a gestão universitária também está relacionada à percepção dos docentes sobre as mudanças na educação superior e o impacto dessas mudanças em seu trabalho (Seno *et al.*, 2014). Além disso, a busca pela sustentabilidade nas instituições de ensino superior é um tema em destaque, com estudos apontando a importância de indicadores de sustentabilidade e práticas de gestão sustentável (Conceição, 2024). A liderança das universidades no esforço pela sustentabilidade e desenvolvimento sustentável é fundamental para promover a pesquisa, a educação e o impacto na comunidade (Nunes *et al.*, 2022).

A gestão do conhecimento e a governança também são aspectos relevantes para a eficiência e eficácia das universidades (Lobato *et al.*, 2020; Lobato *et al.*, 2019). A profissionalização da gestão universitária, incluindo a formação de banco para concursos docentes e a busca pela excelência na gestão do ensino, pesquisa e extensão, são desafios que as instituições enfrentam (Braga *et al.*, 2023; Mattos *et al.*, 2022). A análise dos recursos organizacionais essenciais e a busca pela eficiência entre os docentes são aspectos que influenciam o desempenho das universidades (Backes *et al.*, 2022). Além disso, a compreensão da cultura organizacional e a relação entre clima organizacional e qualidade do serviço são fundamentais para o bom funcionamento das instituições de ensino superior (Barros e Barbosa, 2016; Melo *et al.*, 2018).

A autonomia universitária, a avaliação externa de cursos, a legislação relacionada às compras públicas e a governança são temas que impactam diretamente a gestão das universidades (Araújo *et al.*, 2023; Queiroz, 2014;

Cassundé *et al.*, 2016). A necessidade de reformas administrativas e a qualidade da burocracia também são questões relevantes para a eficiência e eficácia das instituições de ensino superior (Gomide, 2020). A busca por indicadores de desempenho e qualidade, bem como a análise das mudanças organizacionais, são aspectos que as universidades precisam considerar para se manterem competitivas e alinhadas com as demandas atuais (Filho *et al.*, 2022; Lobato *et al.*, 2019).

Os desafios na capacitação dos docentes universitários envolvem a necessidade de políticas institucionais claras, o desenvolvimento de competências tecnológicas, a responsabilidade social, a busca pela sustentabilidade, a escolha do modelo de gestão adequado, a formação de professores para a gestão, a profissionalização da gestão, a compreensão da cultura organizacional, a autonomia universitária, a legislação pertinente, a governança eficaz e a busca por indicadores de desempenho e qualidade. Todas essas questões são fundamentais para garantir a excelência na gestão e no ensino superior.

2.3. O Papel do Docente na Gestão Estratégica Universitária

O papel do docente na gestão estratégica da universidade é um aspecto multiforme e crucial das instituições de ensino superior. Vários estudos lançam luz sobre as complexidades e desafios enfrentados pelos membros do corpo docente que assumem responsabilidades gerenciais dentro das universidades. Sampaio e Laniado (2009) discutem a jornada ambivalente entre proposições e realizações nas mudanças de gestão universitária, destacando a importância da participação da sociedade nos processos de tomada de decisão. Essa abordagem participativa se alinha com o cenário em evolução do ensino superior, onde o gerencialismo, conforme discutido por (Pascuci *et al.*, 2016), é cada vez mais adotado para atender às demandas de um ambiente competitivo.

O gerencialismo enfatiza a aplicação de abordagens gerenciais orientadas pelo mercado na governança universitária. No contexto das universidades brasileiras, o entrelaçamento dos papéis de ensino e gestão é evidente. Barbosa *et al.* (2018) se aprofundam no papel social e nas competências gerenciais dos professores no ensino superior, enfatizando a necessidade de compreender as interseções entre papéis sociais, competências profissionais e habilidades gerenciais.

Essa integração se torna ainda mais crítica na era digital, conforme

destacado por (Cassundé *et al.*, 2017), onde as competências tecnológicas são essenciais para o ensino eficaz em ambientes online. O cenário em evolução do ensino superior também exige um foco na sustentabilidade, pois as universidades são vistas como participantes-chave na promoção de práticas sustentáveis, conforme discutido por (Santos *et al.*, 2018). Os desafios enfrentados pelos membros do corpo docente que assumem funções gerenciais são explorados mais detalhadamente por (Marra e Melo, 2005), que destacam as complexidades decorrentes da natureza colegial da gestão universitária, obstáculos burocráticos, dinâmica de poder e a falta de treinamento administrativo formal.

Esses desafios são agravados pela natureza transitória de tais funções e pela cultura única das universidades públicas. Além disso, o estudo de Magalhães *et al.* (2017) enfatizam que os membros do corpo docente desempenham um papel fundamental na gestão universitária por meio de suas práticas gerenciais, decisões e ações que contribuem para atingir os objetivos organizacionais. A necessidade de competências tanto no ensino quanto na gestão é ressaltada por estudos como os de Wandercil *et al.* (2021) e Ndala (2019), que enfatizam a importância da responsabilização, das métricas de produtividade e da governança estratégica no posicionamento estratégico das universidades.

Além disso, o estudo de Barbosa e Mendonça (2016) destacam os papéis duplos dos professores como educadores e gestores, envolvendo-se em atividades relacionadas a negócios e relações institucionais para navegar nas complexidades da governança universitária. O entrelaçamento da aprendizagem formal e informal no desenvolvimento de competências gerenciais é explorado por (Pessoa *et al.*, 2022), enfatizando a importância de entender como essas dimensões interagem no contexto da gestão universitária.

Da mesma forma, o estudo de Azevedo *et al.* (2022) investiga as competências gerenciais percebidas dos professores durante a pandemia de Covid-19, destacando a necessidade de mapear e aprimorar essas capacidades em tempos desafiadores. Além disso, o estudo de Voese (2024) investiga a relação entre desempenho gerencial e classificações de qualidade universitária, enfatizando a importância da gestão eficiente de recursos para alcançar a excelência acadêmica.

O papel do corpo docente na gestão estratégica da universidade é

multifacetado, exigindo um equilíbrio delicado entre responsabilidades de ensino e deveres gerenciais. À medida que as universidades navegam em um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, os membros do corpo docente que assumem funções gerenciais devem possuir um conjunto diversificado de habilidades que abrangem tanto a excelência pedagógica quanto as habilidades efetivas de liderança e governança. Ao entender e abordar os desafios e oportunidades inerentes às funções de gestão do corpo docente, as universidades podem aprimorar seu posicionamento estratégico e eficácia geral no cumprimento de suas missões acadêmicas.

2.3.1. Práticas Administrativas Adotadas por Gestores

O papel dos gestores em instituições de ensino superior é crucial para promover a sustentabilidade e dar o exemplo para os outros (Machado *et al.*, 2018). Os gestores enfatizam a importância de integrar conceitos de sustentabilidade às práticas de gestão para contribuir para o desenvolvimento sustentável das regiões em que atuam. Entender a importância da gestão do conhecimento e seus processos dentro das universidades é essencial para a tomada de decisões eficaz e o alcance de metas institucionais (Schneider *et al.*, 2018). Práticas de gestão do conhecimento, como gestão da informação e do conhecimento, desempenham um papel vital na operação eficiente das universidades, conforme evidenciado por um estudo realizado na Universidade Federal de Mato Grosso (Lobato *et al.*, 2020).

O planejamento estratégico na administração pública é essencial para melhorar a gestão de recursos e entregar resultados à sociedade (Pinto *et al.*, 2020). A adoção de modelos de planejamento estratégico na administração pública visa aprimorar a gestão de recursos e a prestação de serviços, com foco no bem-estar da sociedade e na continuidade dos serviços. A implementação de práticas sustentáveis em instituições de ensino superior, como planos de logística sustentável, é crucial para reduzir o impacto ambiental e promover a sustentabilidade (Conceição, 2024). Além disso, a otimização das práticas de gestão de recursos humanos no setor público é vital para aumentar a eficiência e a eficácia, destacando o papel dos gestores públicos como agentes de transformação (Gomes *et al.*, 2021).

No contexto da gestão universitária, há uma tendência crescente de adoção de abordagens gerenciais para atender às demandas por resultados em um ambiente competitivo (Pascucci *et al.*, 2016). O gerencialismo tem se

tornado cada vez mais prevalente na gestão universitária, impulsionado pela necessidade de demonstrar resultados e se adaptar a um cenário mais exigente e competitivo. Desenvolver competências gerenciais entre professores universitários em tempos desafiadores, como a pandemia da COVID-19, é essencial para uma liderança e tomada de decisão eficazes (Azevedo *et al.*, 2022).

O estudo das competências gerenciais percebidas entre professores-gestores de uma universidade federal ressalta o conjunto diversificado de habilidades necessárias para uma liderança eficaz em ambientes acadêmicos (Silva *et al.*, 2022). A evolução do papel dos professores-gestores em instituições de ensino superior destaca a necessidade de alinhamento entre as políticas institucionais e o desenvolvimento de professores para funções gerenciais (Barbosa; Mendonça, 2016). Há uma demanda crescente para que professores adquiram habilidades administrativas juntamente com suas responsabilidades de ensino e pesquisa, enfatizando a importância de integrar competências gerenciais em carreiras acadêmicas.

Práticas gerenciais eficazes dentro da administração pública, como exemplificado pelo estudo de caso na Universidade Federal do Pará, são essenciais para processos de tomada de decisão e desempenho organizacional (Lopes *et al.*, 2018). Compreender as percepções de professores-gestores em universidades brasileiras lança luz sobre os desafios que eles enfrentam para equilibrar deveres administrativos com seus papéis principais como educadores e pesquisadores (Barbosa *et al.*, 2017). A distinção entre modelos burocráticos e gerenciais de governança dentro das universidades influencia os processos de tomada de decisão e a dinâmica organizacional (Barbosa *et al.*, 2020).

Embora muitas universidades ainda exibam tendências burocráticas, há uma mudança gradual em direção à adoção de abordagens mais gerenciais para aumentar a eficácia institucional. A implementação de iniciativas de sustentabilidade em organizações públicas, como instituições educacionais federais, reflete uma conscientização crescente sobre questões ambientais e a importância de práticas sustentáveis (Dotto *et al.*, 2019). Ao integrar ações de sustentabilidade em suas operações, as instituições públicas podem contribuir para a conservação ambiental e o engajamento da comunidade. O desenvolvimento de capacidades organizacionais para sustentabilidade corporativa em instituições educacionais federais é essencial para alinhar ativos e recursos em direção a práticas sustentáveis (Nunes *et al.*, 2022).

Construir capacidades organizacionais dinâmicas é crucial para que as

universidades se adaptem às mudanças nas demandas ambientais e sociais. A relação entre clima organizacional e qualidade de serviço em universidades públicas ressalta a importância de um ambiente de trabalho positivo para a prestação de serviços de alta qualidade (Barros e Barbosa, 2016). Um clima organizacional favorável pode melhorar a prestação de serviços e contribuir para a eficácia institucional geral.

A adoção de práticas sustentáveis, o desenvolvimento de competências gerenciais entre professores-gestores e a integração do planejamento estratégico na administração pública são essenciais para aumentar a eficiência e a eficácia das instituições de ensino superior. Ao alinhar as políticas às necessidades em evolução do cenário acadêmico e promover uma cultura de sustentabilidade e inovação, as universidades podem se posicionar como líderes na promoção da responsabilidade social e da excelência organizacional.

2.3.2. Formação e Qualificação do Corpo Docente na Gestão Estratégica Universitária

A gestão estratégica de universidades é um esforço multiforme que necessita de um corpo docente bem qualificado e competente para enfrentar os desafios e oportunidades em instituições de ensino superior. Pesquisas enfatizam a importância do desenvolvimento de competências gerenciais entre membros do corpo docente que assumem funções administrativas dentro de universidades (Pessoa *et al.*, 2022). Esse foco em aprimorar as habilidades de líderes acadêmicos é crucial para promover uma governança universitária eficaz e atingir objetivos organizacionais (Magalhães *et al.*, 2017). No ensino superior, os membros do corpo docente têm responsabilidades gerenciais além do ensino e da pesquisa, contribuindo para a direção estratégica da instituição (Barbosa e Mendonça, 2016).

No entanto, estudos indicam uma lacuna nas políticas institucionais e no apoio ao treinamento de professores para cargos gerenciais dentro de universidades (Barbosa e Mendonça, 2016). Essa lacuna ressalta a necessidade de iniciativas direcionadas que preparem o corpo docente para funções de liderança na gestão universitária. Líderes acadêmicos em universidades enfrentam diversos desafios que exigem uma compreensão diferenciada da dinâmica organizacional e dos processos de tomada de decisão estratégica (Lopes *et al.*, 2018). Fatores como cultura institucional, influências de mercado e o cenário de ensino superior em evolução influenciam

significativamente as práticas de gestão dentro das universidades (Lopes *et al.*, 2018).

Portanto, o corpo docente envolvido na governança universitária deve possuir uma mistura de experiência acadêmica e perspicácia gerencial para abordar efetivamente esses desafios. Além disso, o conceito de gerencialismo ganhou destaque na governança universitária, enfatizando abordagens gerenciais orientadas ao mercado para melhorar o desempenho organizacional e a responsabilização (Pascuci *et al.*, 2016). Essa mudança em direção ao gerencialismo reflete uma tendência mais ampla no ensino superior em direção à adoção de práticas orientadas a negócios para melhorar a eficiência e a eficácia na gestão universitária (Pascuci *et al.*, 2016).

Portanto, o corpo docente envolvido na governança universitária deve estar equipado com as habilidades necessárias para navegar neste cenário em evolução. Dada a ênfase crescente em métricas de responsabilidade e desempenho no ensino superior, desenvolver competências relacionadas ao ensino e aprendizagem eletrônicos é crucial para o corpo docente (Cassundé *et al.*, 2017). Integrar métodos de ensino aprimorados por tecnologia e plataformas de e-learning requer que o corpo docente adquira competências digitais alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição (Cassundé *et al.*, 2017).

Portanto, investir no desenvolvimento profissional do corpo docente para aprimorar suas competências eletrônicas é essencial para impulsionar a inovação e a qualidade na educação universitária. Além disso, implementar processos de planejamento estratégico dentro das universidades é crucial para aprimorar a eficácia e o desempenho organizacional (Falqueto *et al.*, 2019).

O planejamento estratégico oferece um roteiro para as universidades alinharem recursos e atividades com objetivos abrangentes, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação (Falqueto *et al.*, 2019). O corpo docente envolvido na governança universitária desempenha um papel fundamental na formação e implementação de iniciativas estratégicas que impulsionam o sucesso institucional.

Formar e qualificar o corpo docente em gestão estratégica universitária são componentes essenciais da governança eficaz do ensino superior. Ao investir no desenvolvimento profissional do corpo docente, as universidades podem cultivar líderes acadêmicos equipados com as competências necessárias para navegar nas complexidades da gestão universitária. Por meio

do planejamento estratégico, da integração de métodos de ensino eletrônico e do foco nas melhores práticas gerenciais, o corpo docente pode contribuir significativamente para a direção estratégica e o sucesso de suas instituições.

Nesse contexto, torna-se imperativo reconhecer que a formação e qualificação docente para a gestão universitária transcendem a mera aquisição de habilidades técnicas (Barbosa; Mendonça, 2016). Trata-se de um processo complexo de desenvolvimento pessoal e institucional, que envolve a construção de uma visão sistêmica, o desenvolvimento de competências interpessoais e a capacidade de articular estrategicamente os objetivos acadêmicos com as demandas sociais contemporâneas (Pessoa *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2022). As instituições de ensino superior que priorizarem o investimento contínuo na capacitação de seus docentes-gestores estarão não apenas preparando lideranças mais qualificadas, mas também contribuindo para a transformação e a inovação no campo educacional (Azevedo *et al.*, 2022).

2.4. Competência

O conceito de competência refere-se à capacidade de um indivíduo ou grupo de tarefas realizadas de maneira específica e eficaz, integrando conhecimentos, habilidades e atitudes. A definição de competência vai além do simples acúmulo de conhecimentos técnicos, englobando também a aplicação prática desses conhecimentos em contextos variados. A literatura acadêmica tem explorado diferentes dimensões e tipos de competências, refletindo sobre sua importância em diversos setores, incluindo a educação, a administração pública e a sustentabilidade.

Um aspecto fundamental do conceito de competência é a sua relação com o desenvolvimento profissional e a aprendizagem organizacional. Mendes (2024) destaca que, na prática, muitos docentes que assumem cargos de gestão desenvolvem suas competências através da vivência cotidiana, ressaltando que a experiência prática é um componente crucial para o desenvolvimento de competências gerenciais. Isso implica que, embora capacitações formais possam ser úteis para adquirir competências técnicas, a verdadeira eficácia no desenvolvimento de competências gerenciais ocorre através da prática e da reflexão sobre essa prática.

Essa perspectiva é corroborada por (Bispo, 2024), que enfatiza a importância da aprendizagem nas organizações e a necessidade de fomentar debates importantes sobre competências, reconhecendo que a evolução das

competências é essencial para o desenvolvimento humano e profissional. Além disso, o conceito de competência é ampliado no contexto da transformação digital, como observado no trabalho de (Lopes, 2024). A pesquisa propõe um modelo conceitual que investiga as Competências Digitais (CDs) e sua influência na transformação digital da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. As CDs são categorizados em cinco áreas principais, incluindo alfabetização da informação e segurança, que são fundamentais para o sucesso da transformação digital. Essa abordagem ressalta a necessidade de competências específicas que se alinhem com as demandas contemporâneas do ambiente de trabalho, especialmente em um mundo cada vez mais digitalizado.

A sustentabilidade também emerge como um aspecto crítico no debate sobre competências. Garlet (2024) propõe um instrumento para avaliar as competências para a sustentabilidade nas organizações, refletindo a crescente importância das habilidades relacionadas à sustentabilidade no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A capacidade de tomar decisões conscientes e sustentáveis é vista como uma competência essencial para enfrentar os desafios sociais e ambientais atuais. Essa perspectiva amplia a definição de competência, incorporando não apenas habilidades técnicas, mas também uma consciência crítica sobre as implicações sociais e ambientais das decisões organizacionais.

A intersecção entre competências, aprendizagem e desenvolvimento sustentável é um campo fértil para pesquisa e prática. A literatura sugere que as organizações que não investem no desenvolvimento de competências, tanto técnicas quanto sociais, estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios contemporâneos. A formação contínua e a adaptação às novas realidades do mercado de trabalho são imperativas, e isso requer uma abordagem holística que considere não apenas o que é ensinado, mas como e onde essas competências são aplicadas.

Portanto, o conceito de competência deve ser entendido como uma construção dinâmica que evolui com as necessidades do ambiente de trabalho e da sociedade. A integração de competências técnicas, digitais e sustentáveis é essencial para a formação de profissionais capazes de navegar em um mundo complexo e em constante mudança. A pesquisa acadêmica, conforme apresentada por Mendes, Bispo, Lopes e Garlet, fornece uma base sólida para entender e desenvolver competências que são relevantes e de competência para o futuro.

O conceito de competência é abrangente, envolvendo não apenas

habilidades técnicas, mas também a capacidade de aplicar essas habilidades em contextos práticos e de forma sustentável. A inter-relação entre experiência prática, aprendizagem organizacional e desenvolvimento sustentável é crucial para a formação de profissionais competentes e preparados para os desafios do século XXI.

2.4.1. Competências Necessárias para o Docente na Gestão Estratégica Universitária

Para atender às demandas da gestão estratégica universitária, os docentes precisam desenvolver competências específicas que vão além do tradicional papel de educador. A gestão universitária, muitas vezes conduzida por docentes, exige habilidades gerenciais para lidar com as complexidades e desafios do ambiente acadêmico (Lobato *et al.*, 2020). A pesquisa acadêmica destacou a importância da integração de competências específicas para a sustentabilidade no contexto universitário, evoluindo o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de gestão estratégica (Souza, 2024).

Nesse sentido, a gestão estratégica é fundamentalmente focada como um processo de planejamento estratégico que impulsiona o crescimento e a evolução das instituições de ensino superior (Silva *et al.*, 2021). A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial nas universidades, pois a coleta, o processamento e a disseminação de informações podem subsidiar o planejamento estratégico e a tomada de decisão dos gestores (Lobato *et al.*, 2020). Com a crescente pressão por resultados e a competitividade no cenário acadêmico, tem-se a adoção de abordagens gerenciais, como o gerencialismo, nas práticas de gestão universitária (Pascuci *et al.*, 2016).

Identificar e desenvolver competências gerenciais nos professores-gestores pode minimizar conflitos de papéis e ambiguidades, contribuindo para uma atuação mais eficaz na gestão universitária (Barbosa *et al.*, 2018). A profissionalização da gestão universitária tem sido um tema de destaque, com a busca por formação especializada, como o Mestrado em Administração Universitária, para capacitar os docentes nessa área (Búrigo *et al.*, 2016). Estudos têm desenvolvido as competências gerenciais realizadas pelos professores-gestores, destacando a importância de modelos que integram saberes específicos do ensino superior para uma atuação eficaz na gestão universitária (Silva *et al.*, 2022).

A implementação do planejamento estratégico nas universidades

enfrenta desafios, especialmente em ambientes dinâmicos e complexos, exigindo esforços para garantir sua eficácia (Falqueto *et al.*, 2019). A sustentabilidade tem sido um tema relevante na gestão universitária, com a necessidade de incorporar práticas sustentáveis nas instituições de ensino superior para contribuir com o desenvolvimento sustentável (Dotto *et al.*, 2019). A avaliação da implantação do planejamento estratégico nas universidades pode revelar barreiras e facilitadores, impactando diretamente na eficácia desse processo (Pinto *et al.*, 2020).

A aplicação de modelos de gestão, como o Modelo Baldrige, tem sido explorada como uma estratégia para aprimorar a gestão universitária, preenchendo lacunas na literatura científica nessa área (Mattos *et al.*, 2022). A formação de professores para a gestão universitária tem sido um ponto de discussão, com a necessidade de políticas institucionais que priorizam o desenvolvimento de competências específicas para essa atuação (Barbosa; Mendonça, 2016).

A cultura organizacional e o clima institucional podem influenciar diretamente na qualidade dos serviços prestados pelas universidades, destacando a importância de um ambiente favorável para a excelência acadêmica (Barros e Barbosa, 2016). A gestão do tempo e a dedicação exclusiva dos docentes são aspectos que impactam diretamente na sua atuação e na conciliação entre vida profissional e pessoal (Quevedo *et al.*, 2013). A ascensão da avaliação do ensino superior tem influenciado as instituições a adotarem práticas de governança mais maduras, que valorizam a utilização de indicadores e informações estratégicas para uma gestão eficiente (Lobato *et al.*, 2019).

A inserção de práticas de sustentabilidade nas atividades institucionais das universidades reflete um compromisso com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social (Pontes *et al.*, 2015). A profissionalização e o desenvolvimento de competências gerenciais são essenciais para garantir a eficácia da gestão universitária e o alcance dos objetivos institucionais (Silva *et al.*, 2022). Em um cenário cada vez mais competitivo e exigente, a gestão estratégica universitária demanda dos docentes habilidades gerenciais, capacidade de liderança e visão estratégica para enfrentar os desafios e promover o desenvolvimento das instituições de ensino superior.

A integração de competências voltadas para a sustentabilidade, a profissionalização da gestão e a implementação de práticas estratégicas de planejamento estratégico são fundamentais para uma gestão universitária bem-

sucedida e alinhada com as demandas do cenário atual. A formação contínua dos professores-gestores, a valorização da cultura organizacional e a promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento profissional são aspectos essenciais para garantir a excelência na gestão estratégica universitária.

2.4.2. As Competências e Habilidades Estratégicas

Competências e habilidades estratégicas são essenciais no cenário organizacional, particularmente para navegar em ambientes complexos e impulsionar o sucesso. O desenvolvimento de estratégias geralmente requer uma mudança nas competências e habilidades que indivíduos e organizações possuem (Silva *et al.*, 2021). No âmbito do ensino superior, especialmente nas IFES, o papel dos professores-gestores em nível estratégico exige um conjunto diversificado de habilidades. Isso inclui habilidades interpessoais para promover a comunicação dentro da instituição e com *stakeholders* externos, a capacidade de mediação, habilidades em dinâmica de grupo e a promoção da missão e estratégias operacionais da instituição (Barbosa *et al.*, 2016).

Além disso, a capacidade relacional em parcerias estratégicas é destacada como conhecimento e habilidades essenciais necessárias para o sucesso em várias posições hierárquicas (Comin, 2023). No que diz respeito à sustentabilidade e à gestão de recursos humanos, alinhar as estratégias institucionais com as dimensões ecológicas é crucial para que as organizações mantenham efetivamente os princípios da sustentabilidade (Oliveira *et al.*, 2017). No contexto das competências de ensino eletrônico, a prontidão tecnológica e a interação efetiva dos participantes são identificadas como competências-chave para educadores em ambientes de ensino à distância (Cassundé *et al.*, 2016). A implementação do planejamento estratégico em universidades públicas enfrenta desafios devido à natureza dinâmica e complexa desses ambientes.

Embora o planejamento estratégico ofereça vantagens às organizações, sua implementação pode ser dificultada pela natureza intrincada das instituições de ensino superior (Falqueto *et al.*, 2019). A mudança para a gestão de pessoas baseada em competências nas organizações, particularmente no setor público, foi impulsionada pela necessidade de aumentar o profissionalismo e a eficiência na prestação de serviços, alinhando a gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos (Gomes *et al.*, 2021). No contexto da

sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES), aumentar a conscientização, o conhecimento e as habilidades são cruciais para preparar futuros líderes, gestores e educadores para enfrentar os desafios da sustentabilidade de forma eficaz (Pasinato e Brião, 2014).

A gestão eficaz de recursos organizacionais é essencial para alcançar o sucesso em ambientes regulamentados, onde alinhar todos os recursos, processos e rotinas com os requisitos regulatórios é essencial para a eficácia organizacional (Backes *et al.*, 2022). Os desafios enfrentados por professores-gestores em instituições de ensino superior exigem prontidão para enfrentar vários obstáculos para atingir os resultados organizacionais desejados (Pessoa *et al.*, 2022). A estrutura organizacional e administrativa das instituições de ensino superior influencia significativamente o desenvolvimento de competências docentes, especialmente no âmbito das habilidades de ensino eletrônico para educação a distância (Cassundé *et al.*, 2016).

A governança das universidades desempenha um papel vital no aprimoramento da responsabilização, das métricas de produtividade e das práticas de gestão transparentes para posicionar a instituição estrategicamente em *rankings* acadêmicos e no mercado competitivo (Wandercil *et al.*, 2021). Em relação às competências gerenciais percebidas pelos professores-gestores em Universidades Federais, uma ampla gama de habilidades é identificada como crucial para o desempenho eficaz, incluindo conhecimento das operações universitárias, rotinas administrativas, princípios da administração pública, resolução de conflitos, liderança e iniciativa (Silva *et al.*, 2022). A formação de professores do ensino superior para funções de gestão é essencial para demonstrar a utilização eficiente dos recursos e a relevância das atividades acadêmicas para o mercado de trabalho e a economia (Barbosa *et al.*, 2017).

A evolução da gestão baseada em competências no setor público, particularmente no contexto das reformas administrativas brasileiras, ressalta a importância de uma força de trabalho disciplinada e alinhada aos ideais de produtividade, onde a gestão desempenha um papel fundamental na condução das melhorias necessárias (Oiticica e Barbosa, 2020). A adoção de projetos como ferramentas de transformação é enfatizada para disseminar estratégias sustentáveis dentro das instituições, destacando a importância de iniciativas práticas na promoção da sustentabilidade dentro das organizações (Souza, 2024). O papel gerencial na administração pública é destacado como crucial, com habilidades gerenciais sendo essenciais para navegar pelos desafios burocráticos e garantir a prestação eficaz de serviços (Lopes *et al.*, 2018).

As capacidades organizacionais desempenham um papel significativo

na obtenção de metas de sustentabilidade corporativa, com foco no aprimoramento das capacidades organizacionais para conduzir iniciativas de sustentabilidade de forma eficaz (Nunes *et al.*, 2022). As condições institucionais dentro das universidades públicas influenciam significativamente o desenvolvimento de competências eletrônicas entre os docentes, enfatizando o papel do ambiente organizacional na formação de habilidades individuais (Cassundé *et al.*, 2016). O desenvolvimento de competências interpessoais é destacado como uma medida compensatória aos desafios enfrentados pelos professores-gestores em instituições de ensino superior, enfatizando a importância das habilidades relacionais na superação de obstáculos organizacionais (Morais *et al.*, 2022).

O papel social e as competências gerenciais dos professores universitários estão interligados, sendo as competências profissionais contingentes ao contexto organizacional e ao ambiente em que atuam (Barbosa *et al.*, 2018). A competência eletrônica dos professores é crucial para dominar as tecnologias de aprendizagem e integrá-las efetivamente ao processo de ensino-aprendizagem (Cassundé *et al.*, 2017). As condições institucionais dentro das universidades públicas influenciam significativamente o desenvolvimento de competências eletrônicas entre os professores, enfatizando o papel do ambiente organizacional na formação de habilidades individuais (Barbosa *et al.*, 2020).

As experiências de aprendizagem formal e informal dos gestores desempenham um papel crucial no desenvolvimento de competências gerenciais, com foco nos aspectos relacionais como principais impulsionadores do desenvolvimento de competências (Rocha *et al.*, 2023). As ferramentas de gestão estratégica aplicadas em projetos universitários, como o *Business Model Canvas e frameworks* de identidade institucional, são fundamentais para alinhar os objetivos do projeto com as metas estratégicas e aumentar a eficácia da gestão de projetos (Boeira *et al.*, 2022).

A alocação estratégica de recursos institucionais em programas de pós-graduação em universidades públicas é essencial para melhorar o desempenho do programa e atender aos critérios de avaliação definidos por órgãos reguladores (Andrade *et al.*, 2020). A formação de bancas examinadoras para cargos acadêmicos é essencial para defender os princípios da administração pública e garantir transparência e justiça nos processos de recrutamento (Braga *et al.*, 2023). A democratização das tecnologias digitais e a evolução das competências entre os professores universitários ressaltam

a necessidade de desenvolvimento contínuo de habilidades e adaptação às mudanças no cenário educacional (Cassundé *et al.*, 2017). O papel dos professores-gestores na formulação de políticas institucionais para a formação de professores em gestão do ensino superior é crucial para promover liderança e governança eficazes nas universidades (Barbosa e Mendonça, 2016).

A evolução da administração pública no Brasil reflete mudanças nos modelos de governança e reformas administrativas que visam melhorar a prestação de serviços e a eficiência organizacional (Fadul *et al.*, 2012). A interação entre o papel professor-gestor e as competências gerenciais destaca a natureza evolutiva do trabalho acadêmico, com crescentes demandas por responsabilização, desempenho e desenvolvimento institucional moldando os papéis dos profissionais acadêmicos (Barbosa *et al.*, 2017). O burocrata híbrido na gestão universitária enfatiza a importância dos processos de tomada de decisão e da legitimidade institucional na formação de práticas administrativas dentro das instituições acadêmicas (Silva, 2021).

A integração de ferramentas de gestão estratégica em projetos universitários ressalta a importância de alinhar os objetivos do projeto com as metas institucionais e aumentar a eficácia do projeto (Correa-Gillieron e Silva, 2021). A integração de práticas de sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES) é crucial para incorporar princípios de sustentabilidade em atividades institucionais e promover uma cultura de sustentabilidade em ambientes acadêmicos (Pontes *et al.*, 2015). Iniciativas de mudança organizacional em universidades podem evocar reações variadas da equipe, com mudanças abrangendo dimensões estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas (Abreu e Marra, 2019).

A importância do trabalho para professores-gestores em instituições de ensino superior destaca a natureza multifacetada das funções acadêmicas e os desafios e recompensas associados à liderança acadêmica (Ferreira *et al.*, 2020). A cultura organizacional e as experiências de trabalho impactam significativamente o bem-estar dos funcionários, com as práticas de gestão organizacional desempenhando um papel fundamental na formação de experiências e resultados relacionados ao trabalho (Dario e Lourenço, 2017). As percepções de professores universitários sobre mudanças no ensino superior ressaltam a natureza adaptativa dos profissionais acadêmicos e sua flexibilidade em responder a cenários educacionais em evolução (Seno *et al.*, 2014).

A qualidade da burocracia no Brasil e nos Estados Unidos é crucial

para sistemas administrativos eficientes, com a burocracia racional-legal sendo destacada como um modelo organizacional eficiente (Gomide, 2020). A trajetória da administração pública no Brasil reflete mudanças nos modelos de governança e reformas administrativas que visam melhorar a prestação de serviços e a eficiência organizacional (Pinto e Santos, 2017). A interação entre o papel do professor-gestor e as competências gerenciais ressalta a natureza evolutiva do trabalho acadêmico, com crescentes demandas por responsabilização, desempenho e desenvolvimento institucional moldando os papéis dos profissionais acadêmicos (Barbosa *et al.*, 2016). O estudo das competências gerenciais desenvolvidas por professores durante a pandemia da COVID-19 destaca a adaptabilidade e a resiliência dos educadores na navegação de circunstâncias desafiadoras (Azevedo *et al.*, 2022).

2.5. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, no contexto da administração pública brasileira, é um marco significativo impulsionado pela necessidade de adotar modelos gerenciais eficazes para a gestão de recursos humanos. Essa política foi formalizada através do Decreto n. 5.707/2006, que estabeleceu diretrizes para a capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos (Filho *et al.*, 2017). A Gestão por Competências surge como uma abordagem essencial nesse cenário, integrando-se ao planejamento estratégico das organizações públicas, com foco no desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores (Alves *et al.*, 2021).

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas no setor público são fundamentais para aprimorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Através da implementação de políticas de desenvolvimento de pessoas, as organizações públicas buscam promover a valorização dos servidores, o aprimoramento de suas competências e a melhoria contínua de seu desempenho (Filho *et al.*, 2017). Nesse sentido, a atenção às competências individuais e coletivas dos colaboradores torna-se essencial para garantir a excelência na prestação de serviços públicos (Alves *et al.*, 2021). A Gestão por Competências, ao considerar as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o bom desempenho das funções, torna-se um paradigma relevante na tomada de decisão gerencial no contexto da gestão pública (Alves *et al.*, 2021).

Através dessa abordagem, as organizações públicas podem identificar

lacunas de competências, planejar ações de desenvolvimento e promover a capacitação adequada dos servidores para atingir os objetivos institucionais e melhorar a entrega de serviços à população (Filho *et al.*, 2017).

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na administração pública brasileira, respaldada por marcos legais como o Decreto n. 5.707/2006, e a adoção da Gestão por Competências como estratégia gerencial, refletem a importância atribuída ao investimento no desenvolvimento dos colaboradores para a eficácia organizacional e a melhoria dos serviços públicos. Tanto no setor público quanto no contexto das startups, o foco no desenvolvimento de pessoas é essencial para implementar a inovação, a produtividade e o sucesso organizacional.

A implementação de políticas voltadas ao desenvolvimento de recursos humanos em instituições públicas tem sido um ponto focal em vários estudos. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDP), instituída em 2006 por meio do Decreto nº 5.707, foi um marco significativo nesse sentido (Mendes, 2024). Essa política foi elaborada para potencializar o desenvolvimento profissional de pessoal com base em modelos de competências dentro de planos de treinamento, refletindo uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de recursos humanos (Filho *et al.*, 2017). A ênfase no treinamento baseado em competências se alinha com o objetivo mais amplo de melhorar as habilidades e capacidades dos funcionários do setor público para atender às demandas em evolução de suas funções (Silva *et al.*, 2022).

As pesquisas têm se aprofundado nas percepções e desafios enfrentados por diferentes instituições na implementação de abordagens de gestão baseadas em competências. Estudos têm destacado a importância das competências na gestão de organizações do setor público, enfatizando como as estruturas de competências podem alinhar as habilidades individuais aos objetivos organizacionais (Costa *et al.*, 2020). A análise de competências no contexto de instituições públicas lançou luz sobre as complexidades envolvidas em garantir que o pessoal possua as habilidades necessárias para cumprir suas funções de forma eficaz (Silva *et al.*, 2022).

Ao focar no desenvolvimento de competências, as organizações podem aumentar sua capacidade de fornecer serviços de qualidade e responder às necessidades sociais de forma eficiente (Silva *et al.*, 2022). Os fundamentos teóricos do desenvolvimento de competências na gestão de pessoal têm sido objeto de investigação acadêmica. Vários estudos sintetizaram a literatura

existente para categorizar e analisar os aspectos conceituais da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Lima e Silva, 2015).

Ao integrar perspectivas teóricas, os pesquisadores foram capazes de avaliar criticamente a difusão e o impacto de abordagens baseadas em competências na gestão de recursos humanos em organizações do setor público (Lima e Silva, 2015). Essa base teórica fornece uma estrutura robusta para compreender os fundamentos do desenvolvimento de competências e suas implicações para o desempenho organizacional (Lima e Silva, 2015).

No contexto das IFES, a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem imposto desafios específicos. A pesquisa tem se concentrado em analisar como as IFES têm gerenciado a implementação de abordagens baseadas em competências na gestão de pessoal (Silva *et al.*, 2022). As descobertas ressaltam a relevância da Gestão de Competências (GC) como um modelo valioso para a gestão de recursos humanos dentro das IFES, permitindo que essas instituições alinhem seus objetivos com as expectativas da sociedade para uma melhor prestação de serviços (Silva *et al.*, 2022).

Ao abordar os desafios enfrentados pelas IFES na implementação de práticas baseadas em competências, as organizações podem aumentar sua eficácia geral e capacidade de resposta às necessidades das partes interessadas (Silva *et al.*, 2022). Além disso, estudos exploraram o papel do treinamento e desenvolvimento no aprimoramento das competências dos funcionários do setor público. A ênfase no aprendizado contínuo e no desenvolvimento de habilidades foi reconhecida como um fator-chave na melhoria do desempenho de indivíduos dentro de instituições públicas (Costa *et al.*, 2020).

Ao investir em programas de treinamento que se concentram no desenvolvimento de competências gerenciais, as organizações podem cultivar uma força de trabalho mais bem equipada para navegar por desafios complexos e impulsionar o sucesso organizacional (Costa *et al.*, 2020). Isso destaca o papel integral das iniciativas de treinamento e desenvolvimento na construção de uma força de trabalho competente e qualificada dentro das organizações do setor público (Costa *et al.*, 2020).

No âmbito das instituições públicas de saúde, o foco no desenvolvimento de pessoal tem sido fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Estudos destacaram a importância da aquisição de conhecimento, atualizações técnicas e desenvolvimento profissional na melhoria

do desempenho dos profissionais de saúde (Rosa *et al.*, 2021). Ao investir no treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro de hospitais públicos, as organizações podem garantir que sua equipe permaneça a par dos últimos avanços nas práticas de saúde, levando, em última análise, a melhores resultados para os pacientes e eficiência organizacional (Rosa *et al.*, 2021).

Isso ressalta a importância do aprendizado e desenvolvimento contínuos na promoção de uma cultura de excelência em ambientes de saúde pública (Rosa *et al.*, 2021).

A pesquisa em torno da Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal no setor público reflete um esforço concentrado para aprimorar as habilidades, competências e desempenho dos funcionários em várias instituições. Ao focar em abordagens baseadas em competências, as organizações podem alinhar as capacidades individuais com as metas organizacionais, levando, em última análise, à melhoria da prestação de serviços e da eficácia organizacional. Os fundamentos teóricos, os desafios e as implicações práticas do desenvolvimento de competências ressaltam a importância de investir no desenvolvimento de recursos humanos para impulsionar a inovação, a eficiência e a excelência nas organizações do setor público. Por meio de um foco estratégico em treinamento, desenvolvimento e gestão de competências, as instituições públicas podem cultivar uma força de trabalho bem equipada para atender às demandas de um ambiente dinâmico e em evolução.

2.6. Conceito e Modelos de Gestão Pública e o Processo de Gestão nas Normas da UFPI

Conforme a Constituição Federal, em seu artigo 37, "*a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*", esses princípios são um desafio para a entidade e devem nortear as atividades administrativas.

A Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, em seu artigo 2º enfatiza que "*a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência*". O

último item, *eficiência*, só foi incluído na Constituição Federal em 1999, e sua inclusão poderia aproximar o setor público da governança do setor privado.

Para Osório (2005), há uma aproximação entre os setores público e privado, pois o primeiro tende a incorporar padrões técnicos típicos do setor público, enquanto o segundo se concentra em questões de produtividade, típicas do setor privado. Ele também acredita que para falar de eficiência e qualidade da administração pública é preciso consolidar uma máquina administrativa estável e bem estruturada.

Nesse contexto, percebe-se que os gestores públicos, além de seguirem os princípios gerais que norteiam seu trabalho, também devem focar em desenvolver um planejamento estratégico adequado - afinal, o ato de planejar estratégico deve ser uma prática utilizada por todos os órgãos públicos, pois é uma poderosa ferramenta destinada a sistematizar metas de longo prazo e, sempre que possível em ambientes externos e internos, propor alternativas para garantir a excelência organizacional.

Ao contrário das organizações privadas, que efetivamente apresentam maior flexibilidade e espírito empreendedor, as organizações públicas são mais rígidas e só fazem o que a lei permite. No entanto, as práticas administrativas de cada poder executivo podem ser diferentes, e neste ponto se aproximam das práticas das empresas privadas, afinal suas rotinas são praticamente as mesmas, racionalização, especialização e treinamento são comuns a ambos.

Não basta que a gestão tenha foco na eficiência, eficácia e produtividade, o mais importante é que sua infraestrutura administrativa esteja bem estruturada e qualificada para responder aos anseios da sociedade.

Como sugere Santos (2010, p. 15), administração pública,

É a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar assuntos de interesse coletivo por meio da mobilização de estruturas e recursos do Estado. Ela visa o bem-estar da comunidade, zelando pela manutenção de bens e serviços públicos e pelo enfrentamento de situações consideradas problemáticas.

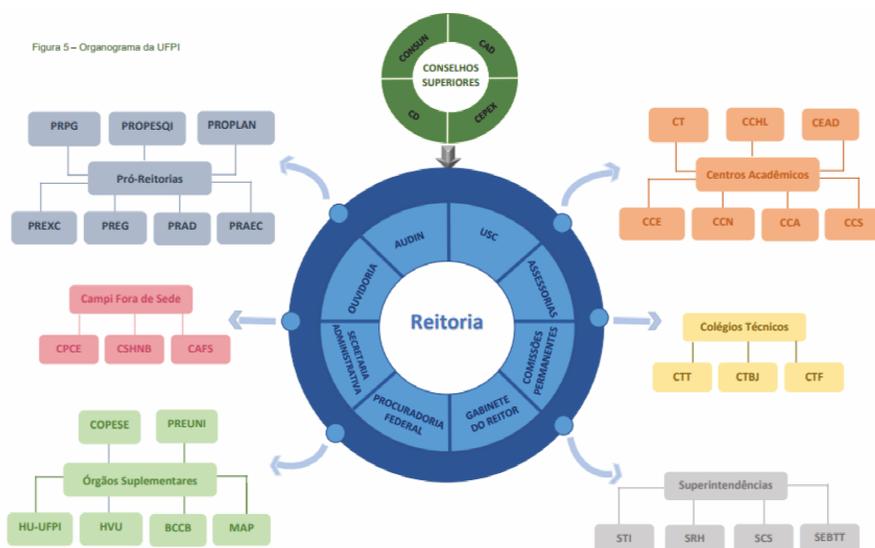
Bresser-Pereira (1999 *apud* Bergue, 2010) propõe a existência de três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencialista. Bergue (2010, p. 68) destaca ainda que, dentre os modelos citados acima, a Administração Pública no Brasil, de fato, pode ser percebida como uma

combinação, por sobreposição, dos traços que compõem a tipologia proposta por Bresser-Pereira.

2.7. Estrutura Organizacional da UFPI

A Figura 2 a seguir apresenta a estrutura organizacional da UFPI segundo o relatório de gestão do exercício do ano de 2023.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da UFPI



Fonte: DGOV/PROPLAN/UFPI

A UFPI é a maior universidade pública do Piauí, e é mantida pelo Ministério da Educação, por meio da Fundação Universidade Federal do Piauí (FUFPI). Além de incentivar a área educacional, com vagas nos mais variados cursos, essa universidade também proporciona a criação de vagas de emprego, desenvolvendo a capital e outras localidades, como Bom Jesus (Campus Cinobelina Elvas), Floriano (Campus Amílcar Ferreira Sobral) e Picos (Campus Senador Helvídeo Nunes de Barros). Conta, ainda, com três Colégios Agrícolas: o Colégio Agrícola de Teresina (CAT), o Colégio Agrícola de Floriano (CAF) e o Colégio Agrícola de Bom Jesus (CABJ).

A estrutura organizacional da UFPI é composta por: Reitoria e

Colegiados Superiores (Conselho Universitário, Conselho Diretor, Conselho de Administração e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, Pró-Reitoria de Administração - PRAD, Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - PROPESQI, Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PRPG, Pró-Reitoria de Ensino - PREG, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PREXC e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - PRAEC e 7 (sete) unidades acadêmicas ou Centros de Ensino com seus respectivos departamentos e coordenações de cursos. A seguir podemos identificar os princípios norteadores da atuação da UFPI, constantes no seu Planejamento Estratégico:

2.8. Princípios Norteadores da Atuação da UFPI

A Universidade Federal do Piauí (UFPI), como instituição pública de ensino superior, fundamenta sua atuação em princípios éticos e sociais que transcendem a mera função educacional. Esses princípios representam o compromisso institucional com valores fundamentais que orientam sua missão, visão e práticas organizacionais. Mais do que diretrizes formais, tais princípios configuram um verdadeiro marco filosófico e operacional que baliza as ações da universidade em seus diferentes níveis de atuação.

Os princípios norteadores da UFPI podem ser compreendidos como um conjunto de valores que expressam o compromisso institucional com:

- I - Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- II - Verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III - Difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- IV - Inclusão de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, dentre este, as pessoas que residem em localidades geograficamente distantes dos grandes centros educativos do Estado;
- V - Natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Fica claro que a UFPI está pautada em princípios que devem ser

seguidos por todos que compõem a instituição, desde aqueles que compõem seus altos escalões até aqueles que desenvolvem suas funções tática e operacionalmente.

2.9. Modelo de Gestão Adotado pela UFPI

Dentre os modelos de gestão descritos anteriormente, percebe-se que a Universidade Federal do Piauí adota um modelo híbrido, em que a base estrutural de sua gestão se concentra no modelo burocrático, embora presente, também, vários elementos do modelo gerencialista.

Observa-se que o modelo patrimonialista não persiste mais - afinal, esse tipo de gestão não está em consonância com o que a instituição persegue atualmente. A concentração de modelos burocráticos se deve à existência de estruturas organizacionais formalizadas e hierarquizadas centradas na divisão do trabalho e do poder, na padronização dos processos e no estrito cumprimento das leis. Além disso, atualmente a instituição está focando na tendência dos modelos de gestão, pois emprega uma gestão cercada de mecanismos de eficiência e eficácia, com uma visão de longo prazo de buscar maior transparência das atividades planejadas, pois no gerencialismo há forte orientação para o cliente e para os resultados.

O mais importante é que a UFPI, independente do modelo de gestão adotado, está constantemente evoluindo, melhorando a qualidade dos serviços prestados, proporcionando à comunidade a oportunidade de frequentar uma instituição pública de excelência, caminho que vem sendo trilhado desde a sua criação, em 1968. A UFPI vem desenvolvendo políticas direcionadas para o ensino superior e contribuindo significativamente para o crescimento do nosso Estado, esse é o papel de uma instituição de ensino superior.

3

METODOLOGIA

Após a análise dos objetivos deste estudo e uma revisão da literatura pertinente ao tema, este capítulo destaca a metodologia utilizada para desenvolver este trabalho, bem como as características dos participantes que serão o objeto da pesquisa.

3.1. Tipo de Pesquisa

Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa descritiva com análise categorial, conforme proposta por Bardin (2020). Essa é uma abordagem metodológica que se destaca pela profundidade e riqueza na compreensão de interesses sociais e humanos. Essa abordagem é particularmente útil em contextos onde a subjetividade e a complexidade das interações humanas são centrais. Neste contexto, uma pesquisa qualitativa é descrita por uma coleta de dados que não se limita a números, mas que busca entender significados, experiências e percepções dos participantes (Coelho *et al.*, 2020; Brizolla *et al.*, 2020; Guerra *et al.*, 2022).

Essa estratégia metodológica pesquisa qualitativa descritiva com análise categorial é um tipo de investigação que visa explorar e descrever características em suas complexidades, sem a intenção de generalizar os resultados. Essa abordagem é frequentemente utilizada em estudos que buscam compreender as nuances das experiências humanas, como as percepções de professores sobre a inclusão de alunos com deficiência (Lourenço, 2024; Aguiar, 2024).

Uma pesquisa qualitativa descritiva com análise categorial permite uma análise mais rica e detalhada, sendo ideal para contextos onde a compreensão do significado e da experiência é fundamental (Rodrigues, 2023; Vicente *et al.*, 2022; Honorato, 2020). Além disso, ela é frequentemente utilizada em áreas como educação, saúde e ciências sociais, onde as interações humanas

são complexas e multifacetadas (De Tommaso *et al.*, 2021; Acauan *et al.*, 2020; Knihs *et al.*, 2022).

Com o objetivo de contextualizar a atuação do docente-gestor, parte desta pesquisa é fundamentada em documentos a fim de contextualizar as experiências dos docentes-gestores com gestão estratégica universitária. Isso inclui portarias de nomeações e atos de reitoria que designam docentes para cargos estratégicos na UFPI, entre outros dispositivos legais registrais da instituição. Este estudo visa investigar as competências para uma gestão estratégica universitária no contexto da UFPI.

3.2. Participantes

Os participantes de uma pesquisa qualitativa descritiva com análise categorial podem variar amplamente, dependendo do foco do estudo. Por exemplo, em uma pesquisa sobre a percepção dos enfermeiros em relação aos cuidados paliativos, os participantes podem incluir enfermeiros que atuam em unidades de terapia intensiva (Silva *et al.*, 2021; Brum, 2023). A escolha dos participantes deve ser intencional e refletir a diversidade das características do estudo, permitindo uma compreensão mais abrangente das experiências e percepções (Guerra, 2022; Carvalho, 2023; Rodrigues e Cruz, 2021).

Neste estudo, o campo delimitado para a pesquisa é a Universidade Federal do Piauí (UFPI), com foco específico nos docentes que ocupam cargos na Administração Superior em nível estratégico. O recorte temporal estabelecido é o de docentes que exercem essas funções há mais de 24 meses, por se considerar que esse período já permite a aquisição de experiências significativas no âmbito da gestão universitária. De acordo com a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento - PROPLAN da UFPI, atualmente a UFPI possui, aproximadamente, 70 (setenta) docentes, que se enquadram neste perfil. Em uma pesquisa qualitativa, a ênfase está na profundidade e na riqueza dos dados, em vez da quantidade.

Neste estudo, a amostragem adotada foi de 6 (seis) docentes, opção é baseada em critérios que buscam incrementar a relevância e a profundidade dos dados encontrados (Theis *et al.*, 2023; Bandeira, 2022; Magro, 2024), considerando os objetivos da pesquisa, a natureza do fenômeno em estudo, os métodos de coleta de dados que será entrevista individual e presencial, e o nível de saturação dos dados.

Como toda pesquisa envolvendo seres humanos, existem riscos potenciais que demandam estratégias de minimização. Entre os riscos identificados estavam: constrangimento, desconforto, medo, estresse, quebra de sigilo e anonimato, entre outros. Para contornar esses riscos, os pesquisadores buscaram proporcionar um ambiente acolhedor para as entrevistas, garantindo a preservação dos dados. Cabe destacar também os benefícios da participação, no sentido de contribuir para a produção de conhecimento científico e para o desenvolvimento de um estudo relevante no contexto da UFPI.

3.3. Instrumento para Geração de Dados

Os instrumentos para a coleta de dados em pesquisas qualitativas descritivas são variados e podem incluir entrevistas semiestruturadas, grupos focais, observações e análise documental (Silva *et al.*, 2022; Silva, 2024; Moraes, 2024). A escolha do instrumento deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa e ao perfil dos participantes. Por exemplo, a utilização de entrevistas semiestruturadas permite uma exploração profunda das percepções dos participantes, ao mesmo tempo em que proporciona flexibilidade para seguir novas possibilidades que possam surgir durante uma conversa (Peixoto, 2023; Garcia e Ferreira, 2022; Castro e Oliveira, 2023). Além disso, uma análise documental pode ser utilizada para complementar os dados encontrados, oferecendo uma perspectiva adicional sobre as características do estudo (Magro, 2024; Freitas *et al.*, 2020; Souza e Bussolotti, 2021).

Neste estudo, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada presencial em profundidade que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo categorial. Esse instrumento permite uma interação dirigida, porém flexível, na qual o pesquisador pode explorar pontos relevantes trazidos pelos entrevistados (Manzini, 2004).

Nesse sentido, foi preparado o roteiro de entrevista semiestruturado, segmentado em 6 (seis) partes, no qual se abordaram o perfil sociodemográfico (idade, gênero ao qual se identifica, formação profissional, tempo de formado, tempo de serviço na UFPI), em seguida, temos 6 (seis) blocos de perguntas: Bloco 1 - INTRODUÇÃO E CONTEXTO - 1. O entrevistado relatou a sua experiência em cargos de gestão, considerando o tempo de experiência (a ideia é explorar o tempo de experiência no cargo); 2. O entrevistado descreveu a importância da gestão estratégica no contexto universitário

(investigou-se a percepção do entrevistado); Bloco 2 - COMPETÊNCIAS - 3. Questionou-se quais competências o entrevistado considera fundamentais para uma gestão universitária eficaz (apresentou-se algumas opções de competências; 4. Indagou-se como o entrevistado desenvolveu as competências para a sua função de gestor (explorou-se se o desenvolvimento foi autodidata, se foi através de treinamentos ou se foi através de experiências práticas); 5. Questionou-se quais desafios o entrevistado enfrentou ao aplicar essas competências no seu dia-a-dia (investigamos as barreiras e as dificuldades enfrentadas). Bloco 3 - PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO - 6. O entrevistado descreveu como ele tomou decisões estratégicas no seu cargo (focou-se nos processos de decisão, incluindo análise de dados, consulta a colegas e considerações a longo prazo); 7. Questionou-se quais competências são mais importantes durante o processo de tomada de decisão?; Bloco 4 - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO - 8. Questionou-se ao entrevistado se ele acredita se a capacitação contínua é essencial para gestores universitários? Porque?; 9. Questionou-se quais tipos de capacitação o entrevistado considera mais específicos para o desenvolvimento das competências estratégicas?; Bloco 5 - CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL - 10. Questionou-se ao entrevistado como a cultura organizacional da UFPI influencia na gestão estratégica?; 11. Questionou-se quais competências são permitidas para se adaptar à cultura organizacional da universidade?; BLOCO 6 - REFLEXÕES FINAIS - 12. Indagou-se o que o entrevistado considera uma grande necessidade em termos de desenvolvimento de competências para gestores universitários?; 13. Questionou-se se existe alguma competência que você gostaria de ter desenvolvido antes de assumir sua posição atual ? (será identificado lacunas no desenvolvimento). Finalmente, um espaço aberto para comentários adicionais sobre tema pelo entrevistado (momento no qual a participante pôde tecer considerações para além do roteiro planejado). O roteiro e outros documentos foram encaminhados para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa do Campus Petrônio Portella da Universidade Federal do Piauí pela Plataforma Brasil.

3.4. Procedimentos

Os procedimentos para a condução de uma pesquisa qualitativa descritiva incluem a definição clara dos objetivos da pesquisa, a seleção dos

participantes, a coleta de dados e a análise dos dados. A coleta de dados deve ser realizada de maneira ética, garantindo o consentimento informado dos participantes e respeitando sua privacidade (Santos e Godoy, 2020; Bonfim, 2023; Farago *et al.*, 2020). Após a coleta, os dados devem ser organizados e preparados para análise, o que pode envolver a transcrição de entrevistas e a categorização de informações (Acauan *et al.*, 2020; Rocha *et al.*, 2022; Souza e Bussolotti, 2021). A análise dos dados qualitativos pode ser realizada por meio de diferentes técnicas, como a análise de conteúdo, que permite identificar padrões e categorias emergentes a partir dos dados coletados (Bandeira, 2022; Rodrigues, 2023; Garcia e Ferreira, 2022; Tavares, 2024).

Uma sondagem preliminar foi realizada por meio de contato presencial com os possíveis participantes, para verificar sua disponibilidade para as entrevistas. Todos se mostraram facilmente dispostos a participar e expressaram satisfação quanto ao propósito da pesquisa. Apenas uma pessoa informou que não pode responder à entrevista devido à impossibilidade contínua de frequentar o ambiente acadêmico, em virtude da agenda intensa causada pela equipe reduzida no trabalho.

Após a aprovação da pesquisa, pelo Comitê de Ética da UFPI, conforme Parecer nº 5.290.639, o protocolo foi elaborado juntamente com um convite aos participantes por meio de e-mail institucional. Este envio incluiu também o parecer aprovado e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Cada convidado participou de uma entrevista presencial em horário comercial, que teve duração média de 60 minutos. As entrevistas ocorreram entre os dias 14 e 21 de outubro de 2024. Os arquivos das entrevistas foram armazenados no email do pesquisador com domínio na Universidade Federal do Piauí, protegidos por senha criptografada. O prazo para armazenamento dos dados segue as normas tradicionais do ambiente acadêmico, sendo cinco anos conforme estipulado pela Resolução nº 466/2012, cláusula c, emitida pelo Conselho Nacional da Saúde (Brasil, 2012).

3.5. Análise dos Dados

A análise dos dados em uma pesquisa qualitativa descritiva é um processo interpretativo que busca extrair das informações significativas coletadas. A análise categorial, conforme proposta de (Bardin, 2020), envolve a identificação de categorias que emergem dos dados, permitindo uma

organização e interpretação sistemática das informações (Ferreira *et al.*, 2023; Farias, 2023; Baena *et al.*, 2022) . Essa análise pode ser realizada de forma indutiva, onde as categorias são desenvolvidas a partir dos dados, ou dedutiva, onde categorias pré-definidas são aplicadas aos dados (Swarowsky *et al.*, 2021; Martins *et al.*, 2021; Franco e Marques, 2023) . A utilização de *softwares* de análise qualitativa, como o Atlas.ti, pode facilitar esse processo, permitindo uma análise mais robusta e eficiente dos dados (Acauan *et al.*, 2020; Souza e Bussolotti, 2021; Lorenzetti *et al.*, 2020).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo Categorical, na perspectiva de (Bardin, 2020) que seguiu as três etapas principais propostas pela autora. Na primeira fase, chamada de pré-análise, foi realizada uma leitura exploratória do texto obtido através das transcrições das entrevistas realizadas. Em seguida, na segunda etapa, foram codificadas e categorizadas todas as palavras transcritas conforme os objetivos da pesquisa e diretrizes indicadas em revisões sistemáticas anteriores, esse processo foi executado com o suporte do *software* de análise qualitativa ATLAS.ti. Por fim, na terceira etapa foram feitas inferências a partir das condições nas quais as iniciativas discutidas pelas entrevistas entrevistadas - tais aspectos serão abordados no próximo capítulo.

A estrutura de Análise de Conteúdo de (Bardin, 2020) fornece uma maneira sistemática e replicável de analisar dados qualitativos, tornando-a uma ferramenta valiosa para pesquisadores em várias disciplinas (Mendes e Miskulin, 2017). Ao seguir as diretrizes de Bardin (2020), os pesquisadores podem garantir o rigor e a validade de suas análises, aumentando a confiabilidade de suas descobertas (Mendes e Miskulin, 2017). Este método permite que os pesquisadores descubram significados implícitos, relacionamentos e insights dentro dos dados, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos fenômenos em estudo (Mendes e Miskulin, 2017).

A metodologia delineada se mostrou coerente com os objetivos propostos e com a natureza do fenômeno estudado. A abordagem qualitativa e os procedimentos escolhidos permitiram uma compreensão aprofundada das experiências e percepções dos docentes-gestores no contexto da UFPI. Ao mesmo tempo, o estudo demonstra um cuidado com os aspectos éticos, buscando garantir o bem-estar dos participantes. Espera-se que os resultados tragam contribuições relevantes tanto para a instituição quanto para o campo de estudos sobre gestão universitária.

4

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a análise e discussão, esse capítulo foi estruturado em torno das categorias e dos códigos identificados nas respostas dadas pelos entrevistados, em seguida, cada uma das categorias foram relacionadas com o papel estratégico dos gestores-docentes na UFPI. É importante ressaltar que o roteiro de entrevista semiestruturado foi organizado para atingir o objetivo de identificar as competências necessárias para uma gestão estratégica universitária. Cada bloco ou seção do roteiro de entrevista semiestruturado pode ser visto como uma categoria de dados para análise de conteúdo, conforme a metodologia de (Bardin, 2020). A estrutura da proposta organiza as perguntas em torno dos temas principais, o que facilita a categorização e a análise subsequente.

A análise dos resultados e discussões inicia-se com uma proposta de estrutura básica e alguns pontos que podemos explorar em cada seção. Reafirmamos que a análise dos dados é feita de acordo com Bardin (2020) e com o auxílio do *software* ATLAS.ti.

4.1. Perfil dos Entrevistados

Conforme exposto no capítulo anterior, 6 (seis) docentes que atendiam ao perfil desejado para a pesquisa concederam entrevistas para a captação dados para este estudo. O limite de entrevistados foi considerado suficiente para a confiabilidade por meio da identificação da saturação e redundância das falas durante a análise de conteúdo. Todas as entrevistas foram feitas presencialmente. O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados com mais detalhes obtidos durante o preenchimento do primeiro bloco de perguntas do roteiro de entrevista.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação Profissional	Tempo de Formado (anos)	Tempo na UFPI (anos)
E1	52	Feminino	Docente – Letras	30	15
E2	45	Masculino	Docente – Engenharia Elétrica	15	14
E3	71	Masculino	Docente – Matemática	50	45
E4	43	Masculino	Docente – Informática	18	11
E5	58	Feminino	Docente – Medicina Veterinária	31	17
E6	62	Masculino	Docente – Multidisciplinar*	40	37

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

*O entrevistado **E6** possui formação em Matemática, Engenharia Civil, Direito e Administração.

A amostra de entrevistados reflete uma diversidade significativa de áreas de formação, experiência, e tempo de atuação na UFPI, o que traz perspectivas variadas sobre as competências e desafios na gestão universitária. Quanto à idade e experiência acadêmica, os entrevistados têm idades variando de 43 a 71 anos, refletindo um amplo espectro de vivências e maturidade profissional. O tempo de formado varia de 15 a 50 anos, enquanto o tempo na UFPI vai de 11 a 45 anos. Essa variedade permite observar como a experiência impacta a percepção sobre as competências e os desafios de gestão. Sobre a Diversidade de Áreas de Formação, os entrevistados representam áreas distintas, incluindo Letras, Engenharia Elétrica, Matemática, Informática, Medicina Veterinária e o Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino (DMTE).

Essa pluralidade enriquece a pesquisa, pois as competências valorizadas e os desafios enfrentados podem variar conforme o contexto específico de cada área. Sobre o Gênero, entre os entrevistados, há uma participação de dois gêneros, com quatro homens e duas mulheres. Esse dado é importante, pois pode influenciar percepções sobre liderança e gestão, dados os possíveis papéis e expectativas de gênero nas funções estratégicas na universidade.

Essa descrição detalhada do perfil dos entrevistados adiciona um contexto valioso à análise das competências e desafios mencionados, permitindo uma interpretação mais contextualizada das respostas de cada gestor-docente. As entrevistas realizadas com os gestores universitários da UFPI revelam uma série de temas e *insights* comuns que refletem as experiências, desafios e percepções sobre a gestão estratégica no contexto acadêmico.

4.2. Análise das Entrevistas

4.2.1. Entrevistada E1

A entrevista foi realizada com uma professora de 52 anos, formada em Letras há 30 anos, com 15 anos de atuação na UFPI. Sua experiência em gestão universitária inclui 12 anos como coordenadora de curso (2008-2020) e atualmente ocupa a carga de diretora de Centro (2021-2025). A entrevistada considera a gestão estratégica fundamental para a eficiência, efetividade e eficácia dos setores universitários. Em termos de competências essenciais, combinações de todas as propostas no roteiro de entrevista semiestruturado (liderança, comunicação, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão financeira, negociação, visão sistêmica, tomada de decisão, inovação e criatividade), acrescentando ainda organização, "felicidade", "paciência" e metodologia de trabalho.

Seu desenvolvimento profissional como gestor ocorreu através de três vias principais: vivências com gestores outros, cursos de gestão na SEMEC-Teresina e experiências práticas com colegas. Os principais desafios enfrentados incluem gestão do tempo, diferenças entre pessoas e funções, e limitações orçamentárias. Seu processo de tomada de decisão segue uma metodologia estruturada: observação do problema, definição de propostas com outros agentes do setor, avaliação de riscos, estabelecimento de ações e avaliação dos resultados. Para este processo, destacam-se como competências cruciais a observação sistêmica, comunicação, avaliação, resolutividade e capacidade de aprendizagem.

A entrevistada enfatizou a importância da capacitação contínua, especialmente em áreas como Administração, Comunicação, Liderança e Legislação. Sobre a cultura organizacional da UFPI, a gestora define como uma construção social que visa melhorar a organização, o planejamento e a avaliação das decisões. Como necessidades de desenvolvimento, aponta a formação em gestão para docentes, apoio às lideranças e humildade para sensibilidade às fragilidades. Especificamente, menciona que gostaria de ter conhecimentos desenvolvidos em informática antes de assumir sua posição atual. Por fim, a entrevistada considera o tema da pesquisa relevante e sugere que seja dado *feedback* dos resultados para gestores atuais e futuros da instituição.

4.2.2. Entrevistado E2

A entrevista foi realizada com um professor de Engenharia Elétrica de 45 anos, com 15 anos de formação e 14 anos de atuação na UFPI. Sua trajetória em gestão universitária é diversificada, incluindo: primeiro coordenador eleito do curso de Engenharia Elétrica (2011-2013), atuação temporária na Pró-Reitoria de Pesquisa e Coordenação de Pesquisa (2015), Coordenador de Extensão na PREXC (2017-2020), e atualmente Diretor do CT (desde 2022).

Para ele, a gestão estratégica é baseada em resultados, partindo de um planejamento que avalia o cenário atual e estabelece metas futuras, com responsáveis designados para cada objetivo estratégico. Quanto às competências essenciais, assinalou quase todas as propostas, exceto gestão financeira/orçamentária. Seu desenvolvimento como gestor veio principalmente de sua participação em movimentos sociais, especialmente na Pastoral da Juventude (PJ) e no movimento estudantil, onde ocupou diversas posições de liderança.

Os principais desafios enfrentados incluem a sensibilização das pessoas para novas práticas e limitações financeiras. Seu processo decisório é orientado pelo Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), priorizando demandas das coordenações/departamentos, com algumas decisões ocorrendo pelo colegiado do Centro. Para a tomada de decisão, destacam-se três competências principais: capacidade de diálogo, mediação de conflitos e comunicação. O gestor enfatiza fortemente a importância da capacitação contínua, destacando focos específicos em: Liderança e Gestão Estratégica, Inovação e Criatividade, Comunicação e Relações Interpessoais, e Tecnologias Digitais.

Sobre a cultura organizacional da UFPI, ele vê como fundamental para o sucesso da gestão estratégica, destacando a necessidade de valores e princípios sólidos voltados para eficiência, inovação e excelência acadêmica. Entre as competências para adaptação à cultura organizacional, lista novos elementos principais, incluindo comunicação eficaz, trabalho em equipe, inteligência emocional e pensamento crítico. Como necessidade de desenvolvimento para gestores universitários, destaca 7 (sete) áreas principais, incluindo visão estratégica, liderança inspirada e gestão de talentos. Pessoalmente, identifica como lacuna a necessidade de uma compreensão mais profunda do contexto universitário antes de assumir sua posição atual.

4.2.3. Entrevistado E3

A entrevista foi realizada com um professor de Matemática de 71 anos, com uma extensa carreira de 50 anos de formação, sendo 45 anos dedicados à UFPI. Além disso, possui 10 anos de experiência como professor no Estado. Para ele, a gestão estratégica é muito importante para tornar as instituições mais eficientes, menos onerosas e com bons serviços prestados e de qualidade. Em relação às competências fundamentais, marcou todas as opções apresentadas no roteiro de entrevista semiestruturado, acrescentando "humildade" e "determinação" como competências adicionais. Seu desenvolvimento como gestor ocorreu principalmente através da vivência e aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida.

Os principais desafios enfrentados em sua gestão estão relacionados ao relacionamento interpessoal e ao atendimento da maioria das demandas pessoais. O seu processo de tomada de decisão baseia-se na análise das informações disponíveis e na consulta a pessoas experientes com conhecimentos específicos. Para este processo, considera fundamentais os conhecimentos específicos e orientações bem pontuais. O gestor afirma que a formação contínua contribui de forma insubstituível, destacando especificamente a importância das capacitações em Inteligência Emocional para desenvolver competências estratégicas.

Quanto à cultura organizacional da UFPI, enfatiza a importância do trabalho em grupo e do conhecimento da cultura das pessoas para uma ação estratégica eficaz. Para adaptação à cultura organizacional, destacou 5 (cinco) competências principais: liderança, gestão de pessoas, inovação, criatividade e planejamento estratégico. Como necessidades de desenvolvimento para gestores universitários, aponta a importância de ter uma mente aberta e realizar muitas negociações em grupo. Identificou como lacunas em seu desenvolvimento a necessidade de descentralizar decisões e ter mais liberdade nas transferências internacionais para desenvolver habilidades específicas. Por fim, expressou esperança de que suas contribuições sejam úteis para a pesquisa.

4.2.4. Entrevistado E4

A entrevista foi realizada com um professor de Informática de 43 anos, formado há 18 anos como Analista de Sistemas e com quase 12 anos de atuação na UFPI. Possui cerca de 8 anos de experiência em gestão universitária, sendo 3,5 anos na administração superior e atuando como coordenador de curso à distância nos níveis médio/técnico e superior. Para ele, a gestão estratégica é um modelo que deve ser cada vez mais utilizado em todos os setores da universidade, pois foca na definição de objetivos, metas e sua execução, otimizando recursos humanos e materiais.

Marcou todas as competências fundamentais definidas no roteiro de entrevista semiestruturado, acrescentando "empatia" como competência adicional. Seu desenvolvimento como gestor foi principalmente autodidata, por meio de conversas com pessoas mais experientes que, comprometidas com a melhoria da instituição, compartilhavam conhecimentos independentemente de questões políticas internas. Destaca-se como principal desafio a "politicagem" enraizada historicamente na instituição, que cria barreiras dentro dos próprios setores e distanciamento das pessoas devido a um "falso poder". Seu processo decisório envolve análise geral da situação, reuniões com pessoas experientes, levantamento histórico e avaliação de impactos para a comunidade acadêmica.

Para a tomada de decisão, enfatizou a comunicação como competência principal, junto com empatia, criatividade, capacidade de decisão coletiva e conhecimento em gestão financeira/orçamentária. Considera fundamental a formação contínua para manter uma equipe motivada e qualificada, especialmente em áreas como inovação e tecnologias, gestão financeira, contratos, licitações e fiscalização. Sobre a cultura organizacional da UFPI, critica a prática de nomeações por amizade em vez de competência técnica, o que dificulta a implementação da gestão estratégica em toda a universidade. Para adaptação à cultura organizacional, destaca comunicação, planejamento estratégico, capacidade de negociação e inovação.

Como necessidades de desenvolvimento, aponta empatia, humildade e comunicação eficaz com a comunidade UFPI, enfatizando a importância de compartilhar conhecimentos e soluções. Critica a falta de diálogo com a comunidade e o uso da instituição como "plataforma de politicagem". Conclui ressaltando a importância do tema para a UFPI, observando que outras IFES que se destacam, mesmo em crise financeira, já praticam o planejamento estratégico com foco em resultados.

4.2.5. Entrevistado E5

A entrevista foi realizada com uma professora de Medicina Veterinária de 58 anos, com 31 anos de formação e 17 anos na UFPI. Possui 21 anos de experiência em IES, tendo ocupado diversas cargos como coordenadora de curso, coordenadora de estágio, chefe de departamento e pró-reitora. Para ela, a gestão estratégica é de suma importância e deve estar alinhada com o planejamento estratégico para um controle inteligente e preditivo. Em relação às competências fundamentais, foram selecionados planejamento estratégico, gestão financeira/orçamentária, visão sistêmica, tomada de decisão e criatividade. Aumentou o diagnóstico, mapeamento das competências, elaboração do PDI e acompanhamento de resultados como competências adicionais. Ressaltou que, embora tenha marcado apenas algumas opções numa visão macro, todas são fundamentais.

Seu desenvolvimento como gestor ocorreu por meio de leituras, aprendizado com erros, experiência prática e busca de ajuda com pessoas experientes. Enfrenta diversos desafios, incluindo gestão de pessoas, questões financeiras, limitações na tomada de decisões e falta de compreensão da comunidade sobre seu setor. Seu processo decisório é participativo, envolvendo diálogo com a equipe, consulta a colegas, análise de dados e consideração de impactos a curto, médio e longo prazo. Destaca como competências importantes para tomada de decisão: análise crítica sob vários ângulos, equilíbrio, flexibilidade para ouvir outras opiniões e disposição para assumir riscos quando necessário.

Considera a capacitação contínua fundamental, promovendo programas de capacitação, cursos e participação em eventos da área como formas de estimular o autoaperfeiçoamento. Sobre a cultura organizacional da UFPI, acredita que pode ser melhorada, com necessidade de maior interação para alinhar reuniões, valores e normas. Para adaptação à cultura organizacional, destaca habilidades de gestão e liderança, resolução de problemas, trabalho em equipe e inteligência emocional.

Como necessidade de desenvolvimento, enfatiza a importância de conhecer a universidade como um todo e trabalhar de forma integrada. Identifica como lacuna pessoal a falta de uma visão sistêmica inicial da estrutura, que teria auxiliado em sua liderança, comunicação e tomada de decisões. Em seus comentários finais, sugere a implementação de preparação prévia para cargos de gestão, alinhando objetivos de administração superior com os da

comunidade, e enfatiza a importância de selecionar pessoas com perfil técnico e habilidades adequadas para lidar com diversos problemas.

4.2.6. Entrevistado E6

A entrevista foi realizada com um professor de 62 anos, com formação múltipla (Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Engenharia Civil, Direito e Administração), 40 anos de formação e 37 anos na UFPI. Possui extensa experiência em gestão universitária, tendo ocupado diversas cargas como coordenador de curso, chefe de departamento, pró-reitor, conselheiro em várias instâncias e assessor especial do reitor. Considera a gestão estratégica importante, embora pouco valorizada, destacando seu potencial para melhorar estruturas e desenvolver rotinas universitárias, além de contribuir para decisões mais produtivas e eficientes.

Marcou todas as competências fundamentais e enfatizou seu caráter polissêmico, geral e interdisciplinar, ressaltando a importância do gestor conhecer a universidade em toda sua extensão e profundidade, tanto no contexto brasileiro quanto comparado. Desenvolveu suas competências através da prática em cada função, estudos teóricos e práticos interdisciplinares, e diálogo constante com pares. Aponta como principal desafio a indisponibilidade dessas competências em muitos que precisariam tê-las, além da falta de sistemas de avaliação e reconhecimento pecuniário adequado.

Seu processo decisório baseia-se em aspectos da administração científica, estruturas técnicas e metodologias adequadas, embora frequentemente enfrente pressão temporal. Considera a visão sistêmica a competência mais importante na tomada de decisão, mantendo contato com o todo de forma flexível e articulada. Enfatiza a capacitação contínua como necessidade vitalícia, embora critique a baixa contraprestação. Destaca a importância do relacionamento humano e social e da resolução ampla de problemas.

Sobre a cultura organizacional da UFPI, defende a necessidade de sincronia entre cultura organizacional e gestão estratégica, considerando todas as competências atribuídas como permissões e permitidas para adaptação. Como necessidade de desenvolvimento, sugere que os editais incluam requisitos de competências administrativas, mesmo para docentes, dado o caráter múltiplo de suas atividades. Valorizar o desenvolvimento contínuo de

competências em diversas áreas, tanto formais quanto informais. Em seus comentários finais, critica a formação atual do professor universitário, defendendo uma abordagem mais ampla e interdisciplinar quando se mantém a necessidade de gestão universitária como parte de suas atribuições.

4.3. Definição das Categorias e dos Códigos

O roteiro de entrevista semiestruturado proposto foi organizado em blocos de perguntas (categorias) que abordam vários aspectos da gestão universitária estratégica: experiência, competências, tomada de decisão, capacitação, cultura organizacional e reflexões finais sobre lacunas e necessidades de desenvolvimento, além de comentários adicionais sobre a pesquisa em questão. Essa estratégia fornece uma base sólida para organizar a análise e discutir cada um dos temas a partir das respostas dos gestores-docentes. O objetivo foi identificar as competências necessárias para uma gestão universitária estratégica. Cada seção do roteiro de entrevista semiestruturado pode ser vista como uma categoria de dados para análise de conteúdo, conforme a metodologia de Bardin (2020). A estrutura da proposta organiza as perguntas em torno dos temas principais, o que facilita a categorização e a análise subsequente. O Quadro 2 apresenta, a seguir, como esses blocos ou categorias podem ser refletidas em cada seção deste capítulo.

Quadro 2 - Códigos das Categorias

Código	Categoria	Descrição
1	Introdução e Contexto	As respostas desta categoria servem para contextualizar a experiência dos gestores na UFPI e suas percepções sobre a importância da gestão estratégica.
2	Competências	As respostas desse bloco servem para discutir as competências identificadas, como liderança, comunicação, e planejamento estratégico, conectando-as com exemplos das respostas e com a literatura sobre gestão universitária.
3	Processos de Tomada de Decisão	As suas respostas abordam os métodos de tomada de decisão dos gestores, incluindo consultas e uso de dados. Isso pode enriquecer a discussão sobre processos decisórios estratégicos e a importância de uma visão colaborativa.
4	Capacitação e Desenvolvimento	Essa seção revela a percepção dos gestores sobre a importância da capacitação contínua, detalhando os tipos de treinamento que consideram úteis para desenvolver competências estratégicas.
5	Cultura e Ambiente Organizacional	As respostas deste bloco destacam como a cultura organizacional influencia a gestão estratégica, incluindo os desafios culturais e as competências necessárias para se adaptar a esse ambiente.
6	Reflexões Finais	Neste bloco, os gestores refletem sobre competências que gostariam de ter desenvolvido e as necessidades de formação para novos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A análise do Quadro 2 apresenta uma estrutura metodológica bem organizada para análise das entrevistas que está dividida em 6 (seis) categorias principais:

1. Introdução e Contexto:

- Foca na contextualização inicial;
- Mapeia a experiência dos gestores;
- Estabeleça suas visões sobre gestão estratégica na UFPI;
- Serve como base para compreender o histórico dos entrevistados.

2. Competências

- Categoria central para o estudo;
- Identificar competências-chave como liderança, comunicação e planejamento;
- Permite conexão com literatura existente;
- Possibilidade de exemplificação prática através das respostas.

3. Processos de Tomada de Decisão

- Análise de metodologias decisórias;
- Enfatiza aspectos colaborativos;
- Examinar uso de dados;
- Foco em processos estratégicos.

4. Capacitação e Desenvolvimento

- Avaliação da importância da educação continuada;
- Identificar necessidades de treinamento;
- Mapeia tipos de capacitação relevantes;
- Foco no desenvolvimento de competências estratégicas.

5. Cultura e Ambiente Organizacional

- Examinar influências culturais na gestão;
- Identificar desafios organizacionais;
- Análise de competências adaptativas;
- Considerar o contexto institucional.

6. Reflexões Finais

- Promove análise retrospectiva;
- Identificar lacunas de desenvolvimento;
- Considerar necessidades futuras;
- Oferece *insights* para formação de novos gestores.

O quadro apresenta uma estrutura analítica meticulosamente desenvolvida, que se destaca pela sua progressão lógica, transitando do contexto mais amplo para reflexões mais profundas. Sua arquitetura metodológica permite uma análise sistemática das entrevistas, facilitando a categorização das respostas de maneira rigorosa e cientificamente fundamentada. A estrutura não apenas viabiliza conexões diretas com o

referencial teórico existente, mas também oferece uma base sólida para uma análise qualitativa robusta, possibilitando a identificação de padrões significativos entre os depoimentos coletados. Essa abordagem metodológica demonstra um cuidado analítico que transcende a simples organização de dados, permitindo uma compreensão mais profunda e nuançada do fenômeno estudado.

O formato utilizado é particularmente útil para análise de conteúdo seguindo a metodologia de Bardin (2020), conforme indicado no rodapé das entrevistas. A análise de conteúdo das entrevistas a partir dessas 6 (seis) categorias analíticas gerou 74 códigos e 223 citações que foram sistematizadas com o auxílio do *software* ATLAS.ti versão 24.0. Importante salientar que os códigos das categorias transitaram entre elas, ou seja, um código pode pertencer a mais de uma categoria, que transitou em outras categorias. A seguir o Quadro 3 apresenta a frequência dos códigos criados dentro das categorias.

Quadro 3 - Frequência dos Códigos nas Categorias

CÓDIGO/UNIDADE DE REGISTRO	CATEGORIAS					
	1	2	3	4	5	6
Adaptabilidade		*			*	*
Atualização de Estratégias e Conhecimentos na Área de Gestão	*	*		*		
Avaliação		*	*		*	
Bons Resultados	*	*				
Capacidade de Diálogo	*	*	*	*	*	*
Capacidade de Negociação	*	*	*	*	*	*
Capacitação Contínua é Essencial	*	*	*	*	*	*
Capacitação em Comunicação		*	*	*	*	*
Capacitação em Liderança	*	*	*	*	*	*
Capacitação em Resolução de Conflitos		*	*		*	
Capacitação em Tecnologias Digitais		*		*		*
Capacitações de Inteligência Emocional		*		*	*	
Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas		*	*	*	*	*
Comentários Adicionais		*	*	*		*
Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo	*	*	*	*	*	*
Competência que gostaria de ter Desenvolvido	*	*	*	*	*	*
Competências Adquiridas ao Longo da Vida		*	*			*
Competências de Liderança		*	*	*	*	*
Competências Estratégicas	*	*	*	*	*	*
Competências Fundamentais	*	*	*	*	*	*
Competências mais importantes na Tomada de Decisão	*	*	*	*	*	*
Competências para a Função de Gestor	*	*	*	*	*	*
Competências para a Resolução de Conflitos		*	*		*	
Competências para Tomar Decisões pelo Coletivo		*	*		*	
Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional	*	*	*	*	*	*
Competências para a Função de Gestor	*	*	*	*	*	*
Compreensão Profunda do Contexto Universitário		*				*
Comunicação		*	*	*	*	*
Comunicação Eficaz		*			*	*
Conhecimentos Específicos			*	*		*
Criatividade		*	*	*	*	
Cultura Organizacional					*	
Cultura Organizacional na Gestão Estratégica		*	*		*	*
Decisões Estratégicas			*		*	
Desafios para aplicar as Competências diariamente		*	*	*	*	*
Desenvolver Habilidades Específicas	*	*	*		*	*

Quadro 3 - Frequência dos Códigos nas Categorias

Continuação

CÓDIGO/UNIDADE DE REGISTRO	CATEGORIAS					
	1	2	3	4	5	6
Eficiência Institucional	*	*				
Empatia		*	*		*	*
Excelência Acadêmica	*		*		*	
Experiência	*	*	*			*
Experiência Gestão UFPI	*	*	*			
Fundamentais	*	*	*	*	*	*
Gestão Baseada em Resultados	*		*	*		*
Gestão de Pessoas	*	*	*	*	*	
Gestão de Talentos	*	*				*
Gestão Estratégica	*	*	*	*	*	*
Gestão Financeira/Orçamentária		*	*		*	
Gestão Universitária	*	*	*	*	*	*
Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências	*	*	*	*	*	*
Humildade	*	*	*	*	*	*
Importância da Gestão Estratégica	*	*	*	*	*	*
Inovação	*	*		*	*	*
Inovação e Tecnologias		*		*	*	
Inteligência Emocional		*		*	*	*
Liderança	*	*	*	*	*	*
Movimentos Sociais		*	*			
Negociação em Grupo		*	*		*	*
Observação Sistêmica		*	*	*	*	*
Organização	*	*	*	*	*	*
Pedir Ajuda aos Colaboradores		*	*	*	*	*
Planejamento	*	*	*	*	*	*
Planejamento Estratégico	*	*	*	*	*	
Proatividade		*			*	
Relações Interpessoais		*	*	*	*	
Resolução de Conflitos		*	*		*	
Resultados podem ser Melhorados	*	*	*	*	*	*
Tomada de Decisão	*	*	*	*		*
Trabalho em Equipe			*		*	*
Visão Estratégica	*	*	*		*	*
Visão Sistêmica	*	*	*	*		*

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Quadro 3 apresenta uma análise detalhada da frequência com que diferentes códigos (unidades de registro) aparecem nas 6 (seis) categorias definidas anteriormente no Quadro 2.

A análise dos dados revela aspectos significativos na estrutura das competências gerenciais universitárias. Entre os códigos mais abrangentes, presentes em todas as categorias, destacam-se elementos como capacidade de diálogo, negociação, gestão estratégica, liderança e competências fundamentais, além da ênfase na necessidade de capacitação contínua e adaptação à cultura organizacional.

Os padrões observados demonstram uma forte concentração em competências interpessoais, com ênfase particular em habilidades de comunicação e negociação, além de destacar aspectos estratégicos da gestão. A distribuição dos códigos evidencia maior densidade nas categorias relacionadas a competências e processos decisórios, com expressiva presença de elementos vinculados à cultura organizacional e desenvolvimento profissional.

Aspectos relevantes emergem da análise, como a humildade enquanto elemento transversal e a forte conexão entre competências técnicas e relacionais. Observa-se uma preocupação constante com resultados e a valorização da visão sistêmica e estratégica no contexto gerencial.

As implicações para a gestão universitária apontam para a necessidade de desenvolvimento multifacetado dos gestores, equilibrando competências técnicas e comportamentais. A cultura organizacional apresenta-se como elemento crucial no desenvolvimento de competências, destacando-se ainda a centralidade da capacitação contínua no processo de formação gerencial.

Esta análise demonstra uma abordagem abrangente e bem estruturada para compreender as competências na gestão universitária, com forte ênfase tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais. A Figura 3 ilustra a rede de categorias e códigos resultante da análise das entrevistas realizadas na pesquisa, evidenciando as interconexões entre os diferentes elementos identificados e suas relações hierárquicas. A estrutura apresentada demonstra a complexidade do fenômeno estudado e as múltiplas dimensões que emergiram da análise qualitativa dos dados.

A Figura 3 representa a Rede de Categorias e Códigos que foram elaborados com base nas entrevistas. A imagem mostra as relações entre os diferentes códigos e documentos (entrevistas E1 a E6).

A análise da estrutura demonstra uma complexa rede de conexões entre códigos, interligados pela expressão "ESTÁ ASSOCIADO COM", distribuídos em documentos identificados de D3:E1 a D8:E5. Os códigos com maior densidade de conexões concentram-se nas competências fundamentais (139 ocorrências), competências para adaptação à cultura organizacional (100) e competências relevantes para tomada de decisão (90).

Na organização temática, observam-se agrupamentos distintos relacionados à gestão e estratégia, incluindo gestão estratégica e universitária, além de planejamento e visão estratégica. As competências ramificam-se em fundamentais, estratégicas, de liderança e específicas para função de gestor. O desenvolvimento engloba aspectos de capacitação contínua e habilidades específicas.

Os elementos interligadores como comunicação, liderança, visão sistêmica e tomada de decisão atuam como pontos de conexão entre diferentes aspectos da rede. Os aspectos comportamentais, incluindo humildade, empatia, inteligência emocional e adaptabilidade, permeiam toda a estrutura.

Esta complexa rede evidencia a interconexão das competências necessárias à gestão universitária, enfatizando o desenvolvimento contínuo, adaptação organizacional, processos decisórios e aspectos comportamentais, demonstrando a natureza multifacetada das habilidades requeridas para a gestão eficaz no contexto universitário.

Ainda sobre a figura 3, ela apresenta a conexão entre as categorias e os códigos elaborados com base nas entrevistas com os gestores da UFPI. Cada coluna representa uma categoria temática, enquanto os códigos associados a elas destacam aspectos específicos das competências gerenciais.

Podemos observar 6 (seis) colunas de 6 (seis) cores diferentes. Cada cor representa 1 (uma) categoria com seus códigos enfileirados. Juntos eles trazem uma espécie de "mapa" das Competências Requeridas a partir das contribuições dos 6 (seis) entrevistados. Os entrevistados se conectam com os códigos gerados que, por sua vez, compõem as categorias. Os códigos transitam entre as categorias, o código que pertence a uma categoria poderá estar presente em mais de uma categoria.

O *software* ATLAS.ti apresenta ainda 2 (dois) recursos relevantes que estão exibidos na caixa de cada código: **magnitude** que representa a quantidade de citações associadas a cada código e a **densidade** que representa a quantidade de categorias em que o código está presente. Códigos como "Liderança" e "Planejamento Estratégico" aparecem conectados a várias categorias, indicando sua centralidade. Com a **magnitude** é possível perceber a presença das categorias no texto de cada entrevista transcrita com mais detalhes, são as chamadas citações. A rede demonstra que competências interpessoais e técnicas são fundamentais para o desempenho estratégico na UFPI. O Quadro 4, a seguir, apresenta os códigos elaborados em cada categoria.

Quadro 4 - Códigos por Categoria

CATEGORIA	QUANT. CÓDIGOS	CÓDIGOS		
1: Introdução e Contexto	37	<p>Atualização de Estratégias e Conhecimentos na Área de Gestão</p> <p>Bons Resultados</p> <p>Capacidade de Diálogo</p> <p>Capacidade de Negociação</p> <p>Capacitação Contínua é Essencial</p> <p>Capacitação em Liderança</p> <p>Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo</p> <p>Competência que gostaria de ter Desenvolvido</p> <p>Competências Estratégicas</p> <p>Competências Fundamentais</p> <p>Competências mais importantes na Tomada de Decisão</p> <p>Competências para a Função de Gestor</p> <p>Competências para a Função de Gestor 2</p> <p>Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional</p> <p>Desenvolver Habilidades Específicas</p> <p>Eficiência Institucional</p> <p>Excelência Acadêmica</p> <p>Experiência</p> <p>Experiência Gestão UFPI</p> <p>Fundamentais</p> <p>Gestão Baseada em Resultados</p> <p>Gestão de Pessoas</p> <p>Gestão de Talentos</p> <p>Gestão Estratégica</p> <p>Gestão Universitária</p>	<p>Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências</p> <p>Humildade</p> <p>Importância da Gestão Estratégica</p> <p>Inovação</p> <p>Liderança</p> <p>Organização</p> <p>Planejamento</p> <p>Planejamento Estratégico</p> <p>Resultados podem ser Melhorados</p> <p>Tomada de Decisão</p> <p>Visão Estratégica</p> <p>Visão Sistêmica</p>	
2: Competências	64	<p>Adaptabilidade</p> <p>Atualização de Estratégias e Conhecimentos na Área de Gestão</p> <p>Avaliação</p> <p>Bons Resultados</p> <p>Capacidade de Diálogo</p> <p>Capacidade de Negociação</p> <p>Capacitação Contínua é Essencial</p> <p>Capacitação em Comunicação</p> <p>Capacitação em Liderança</p> <p>Capacitação em Resolução de Conflitos</p> <p>Capacitação em Tecnologias Digitais</p> <p>Capacitação em Inteligência Emocional</p> <p>Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas</p> <p>Comentários Adicionais</p> <p>Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo</p> <p>Competência que gostaria de ter Desenvolvido</p> <p>Competências Adquiridas ao Longo da Vida</p> <p>Competências de Liderança</p> <p>Competências Estratégicas</p> <p>Competências Fundamentais</p> <p>Competências mais importantes na Tomada de Decisão</p> <p>Competências para a Função de Gestor</p> <p>Competências para a Função de Gestor 2</p> <p>Competências para a Resolução de Conflitos</p> <p>Competências para Tomar Decisões pelo Coletivo</p>	<p>Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional</p> <p>Organizacional</p> <p>Comprensão Profunda do Contexto Universitário</p> <p>Comunicação</p> <p>Comunicação Eficaz</p> <p>Criatividade</p> <p>Cultura Organizacional na Gestão Estratégica</p> <p>Desafios para aplicar as Competências diariamente</p> <p>Desenvolver Habilidades Específicas</p> <p>Eficiência Institucional</p> <p>Empatia</p> <p>Experiência</p> <p>Experiência Gestão UFPI</p> <p>Fundamentais</p> <p>Gestão de Pessoas</p> <p>Gestão de Talentos</p> <p>Gestão Estratégica</p> <p>Gestão Financeira/Orçamentária</p> <p>Gestão Universitária</p> <p>Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências</p> <p>Humildade</p> <p>Importância da Gestão Estratégica</p> <p>Inovação</p> <p>Inovação e Tecnologias</p> <p>Inteligência Emocional</p> <p>Liderança</p>	<p>Movimentos Sociais</p> <p>Negociação em Grupo</p> <p>Observação Sistêmica</p> <p>Organização</p> <p>Pedir Ajuda aos Colaboradores</p> <p>Planejamento</p> <p>Planejamento Estratégico</p> <p>Proatividade</p> <p>Relações Interpessoais</p> <p>Resolução de Conflitos</p> <p>Resultados podem ser Melhorados</p> <p>Tomada de Decisão</p> <p>Visão Estratégica</p> <p>Visão Sistêmica</p>
3: Processos e Tomada de Decisão	56	<p>Avaliação</p> <p>Capacidade de Diálogo</p> <p>Capacidade de Negociação</p> <p>Capacitação Contínua é Essencial</p> <p>Capacitação em Comunicação</p> <p>Capacitação em Liderança</p> <p>Capacitação em Resolução de Conflitos</p> <p>Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas</p> <p>Comentários Adicionais</p> <p>Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo</p> <p>Competência que gostaria de ter Desenvolvido</p> <p>Competências Adquiridas ao Longo da Vida</p> <p>Competências de Liderança</p> <p>Competências Estratégicas</p> <p>Competências Fundamentais</p> <p>Competências mais importantes na Tomada de Decisão</p> <p>Competências para a Função de Gestor</p> <p>Competências para a Função de Gestor 2</p> <p>Competências para a Resolução de Conflitos</p> <p>Competências para Tomar Decisões pelo Coletivo</p> <p>Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional</p> <p>Comunicação</p> <p>Conhecimentos Específicos</p> <p>Criatividade</p> <p>Cultura Organizacional na Gestão Estratégica</p>	<p>Decisões Estratégicas</p> <p>Desafios para aplicar as Competências diariamente</p> <p>Desenvolver Habilidades Específicas</p> <p>Empatia</p> <p>Excelência Acadêmica</p> <p>Experiência</p> <p>Experiência Gestão UFPI</p> <p>Fundamentais</p> <p>Gestão Baseada em Resultados</p> <p>Gestão de Pessoas</p> <p>Gestão Estratégica</p> <p>Gestão Financeira/Orçamentária</p> <p>Gestão Universitária</p> <p>Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências</p> <p>Humildade</p> <p>Importância da Gestão Estratégica</p> <p>Liderança</p> <p>Movimentos Sociais</p> <p>Negociação em Grupo</p> <p>Observação Sistêmica</p> <p>Organização</p> <p>Pedir Ajuda aos Colaboradores</p> <p>Planejamento</p> <p>Planejamento Estratégico</p> <p>Relações Interpessoais</p>	<p>Resolução de Conflitos</p> <p>Resultados podem ser Melhorados</p> <p>Tomada de Decisão</p> <p>Trabalho em Equipe</p> <p>Visão Estratégica</p> <p>Visão Sistêmica</p>
4: Capacitação e Desenvolvimento	44	<p>Atualização de Estratégias e Conhecimentos na Área de Gestão</p> <p>Capacidade de Diálogo</p> <p>Capacidade de Negociação</p> <p>Capacitação Contínua é Essencial</p> <p>Capacitação em Comunicação</p> <p>Capacitação em Liderança</p> <p>Capacitação em Tecnologias Digitais</p> <p>Capacitações de Inteligência Emocional</p> <p>Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas</p> <p>Comentários Adicionais</p> <p>Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo</p> <p>Competência que gostaria de ter Desenvolvido</p> <p>Competências de Liderança</p> <p>Competências Estratégicas</p> <p>Competências Fundamentais</p> <p>Competências mais importantes na Tomada de Decisão</p> <p>Competências para a Função de Gestor</p> <p>Competências para a Função de Gestor 2</p> <p>Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional</p> <p>Comunicação</p> <p>Conhecimentos Específicos</p> <p>Criatividade</p> <p>Desafios para aplicar as Competências diariamente</p> <p>Fundamentais</p> <p>Gestão Baseada em Resultados</p>	<p>Gestão de Pessoas</p> <p>Gestão Estratégica</p> <p>Gestão Universitária</p> <p>Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências</p> <p>Humildade</p> <p>Importância da Gestão Estratégica</p> <p>Inovação</p> <p>Inovação e Tecnologias</p> <p>Inteligência Emocional</p> <p>Liderança</p> <p>Observação Sistêmica</p> <p>Organização</p> <p>Pedir Ajuda aos Colaboradores</p> <p>Planejamento</p> <p>Planejamento Estratégico</p> <p>Relações Interpessoais</p> <p>Resultados podem ser Melhorados</p> <p>Tomada de Decisão</p> <p>Visão Sistêmica</p>	

Quadro 4 - Códigos por Categoria

Continuação

CATEGORIA	QUANT. CÓDIGOS	CÓDIGOS		
5: Cultura e Ambiente Organizacional	55	Adaptabilidade Avaliação Capacidade de Diálogo Capacidade de Negociação Capacitação Contínua e Essencial Capacitação em Comunicação Capacitação em Liderança Capacitação em Resolução de Conflitos Capacitações de Inteligência Emocional Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo Competência que gostaria de ter Desenvolvido Competências de Liderança Competências Estratégicas Competências Fundamentais Competências mais importantes na Tomada de Decisão Competências para a Função de Gestor Competências para a Função de Gestor 2 Competências para a Resolução de Conflitos Competências para Tomar Decisões pelo Coletivo Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional Comunicação Comunicação Eficaz Criatividade Cultura Organizacional	Cultura Organizacional na Gestão Estratégica Decisões Estratégicas Desafios para aplicar as Competências diariamente Desenvolver Habilidades Específicas Empatia Excelência Acadêmica Fundamentais Gestão de Pessoas Gestão Estratégica Gestão Financeira/Orçamentária Gestão Universitária Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências Humildade Importância da Gestão Estratégica Inovação Inovação e Tecnologias Inteligência Emocional Liderança Negociação em Grupo Observação Sistemática Organização Pedir Ajuda aos Colaboradores Planejamento Planejamento Estratégico Proatividade	Relações Interpessoais Resolução de Conflitos Resultados podem ser Melhorados Trabalho em Equipe Visão Estratégica
6: Reflexões Finais	49	Adaptabilidade Capacidade de Diálogo Capacidade de Negociação Capacitação Contínua e Essencial Capacitação em Comunicação Capacitação em Liderança Capacitação em Tecnologias Digitais Capacitações Específicas para Desenvolver Competências Estratégicas Comentários Adicionais Como você toma Decisões Estratégicas em seu Cargo Competência que gostaria de ter Desenvolvido Competências Adquiridas ao Longo da Vida Competências de Liderança Competências Estratégicas Competências Fundamentais Competências mais importantes na Tomada de Decisão Competências para a Função de Gestor Competências para a Função de Gestor 2 Competências Permitidas para adaptar-se à Cultura Organizacional Compreensão Profunda do Contexto Universitário Comunicação Comunicação Eficaz Conhecimentos Específicos Cultura Organizacional na Gestão Estratégica Desafios para aplicar as Competências diariamente	Desenvolver Habilidades Específicas Empatia Experiência Fundamentais Gestão Baseada em Resultados Gestão de Talentos Gestão Estratégica Gestão Universitária Grande Necessidade de Desenvolvimento de Competências Humildade Importância da Gestão Estratégica Inovação Inteligência Emocional Liderança Negociação em Grupo Observação Sistemática Organização Pedir Ajuda aos Colaboradores Planejamento Resultados podem ser Melhorados Tomada de Decisão Trabalho em Equipe Visão Estratégica Visão Sistemática	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O quadro 4 apresenta as categorias com todos os seus códigos elaborados a partir das entrevistas. A análise quantitativa das categorias revela uma distribuição significativa dos códigos, com maior concentração na Categoria 2 (Competências) com 64 códigos, seguida pelas Categorias 3 (Processos e Tomada de Decisão) com 56 códigos e Categoria 5 (Cultura e Ambiente Organizacional) com 55 códigos.

As interseções principais entre todas as categorias incluem elementos fundamentais como capacidade de diálogo, negociação, competências estratégicas e gestão universitária, evidenciando sua importância transversal no contexto analisado. Cada categoria apresenta características distintas: a Categoria 1 estabelece fundamentos básicos, a Categoria 2 abrange aspectos técnicos e comportamentais, a Categoria 3 enfatiza processos decisórios, a Categoria 4 foca no desenvolvimento, a Categoria 5 destaca aspectos culturais e a Categoria 6 integra perspectivas reflexivas.

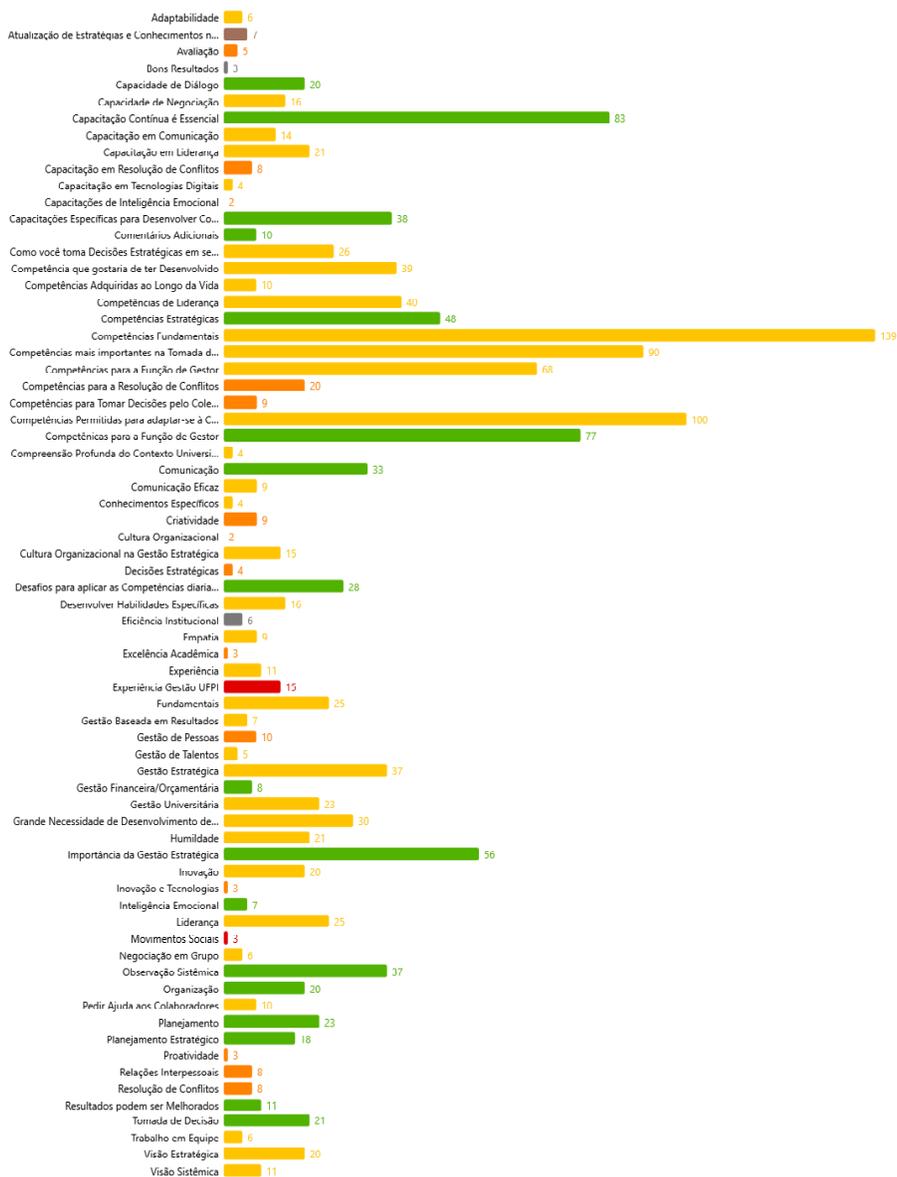
A análise evidencia alta interconexão entre categorias, com predominância de aspectos comportamentais e estratégicos. Destaca-se a importância da capacitação contínua e da cultura organizacional como elementos estruturantes do desenvolvimento de competências na gestão universitária.

Esta análise revela uma estrutura bem integrada, onde as competências se relacionam de forma sistêmica através das diferentes categorias, com especial ênfase nos aspectos comportamentais e estratégicos da gestão universitária. A análise revela que a pesquisa alcançou seus objetivos principais, identificando tanto as competências necessárias quanto os desafios enfrentados pelos gestores universitários. Os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem mais estruturada no desenvolvimento de competências gerenciais na instituição.

A análise revela, também, a complexidade do contexto de gestão universitária na UFPI, destacando tanto os desafios quanto as oportunidades de desenvolvimento institucional. As categorias identificadas e suas inter-relações fornecem base para o desenvolvimento de ações específicas visando a melhoria da gestão universitária.

O Gráfico 1, a seguir, apresenta a frequência de ocorrência dos diferentes códigos identificados na análise:

Gráfico 1 - Códigos com Citações (transcrições das entrevistas)



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* ATLAS.ti (2024).

O gráfico 1 apresenta uma distribuição visual dos códigos mais citados, com base nas transcrições das entrevistas realizadas com os gestores da UFPI. Essa análise permite identificar as categorias e os códigos que se destacaram em termos de frequência, refletindo a importância relativa de cada tema na percepção dos entrevistados.

O eixo vertical lista os códigos categorizados, como Liderança, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, entre outros. O eixo horizontal indica a frequência com que cada código foi mencionado durante as entrevistas. Barramentos: Cada barra representa o número de citações associadas a um código específico.

A análise das frequências dos códigos revela predominância das competências fundamentais (139 ocorrências) e competências relacionadas à adaptação cultural (100 ocorrências), seguidas por aspectos ligados à tomada de decisão (90) e capacitação contínua (83).

Os grupos temáticos distribuem-se em quatro categorias principais: competências gerais, com destaque para fundamentos (139) e função de gestor (68); aspectos de desenvolvimento, enfatizando capacitação contínua (83); aspectos estratégicos, incluindo gestão e planejamento; e habilidades interpessoais, abrangendo diálogo (20), comunicação (33) e liderança (25).

Os códigos com menor frequência incluem elementos específicos como capacitações de inteligência emocional, cultura organizacional e movimentos sociais, todos com 2 a 3 ocorrências. Esta distribuição sugere uma concentração nas competências fundamentais e estratégicas, com menor ênfase em aspectos mais específicos ou periféricos da gestão universitária.

A visualização quantitativa do gráfico ajuda a identificar:

- As competências mais valorizadas pelos gestores;
- As áreas que recebem maior atenção;
- Os aspectos menos considerados, mas ambientalmente importantes;
- A distribuição de especialização entre diferentes aspectos da gestão universitária.

O gráfico 2, a seguir, apresenta o mapa de árvore dos códigos elaborados nas entrevistas. A principal referência no Gráfico 2 é o tamanho dos blocos: quanto maior o bloco, maior é a frequência do código encontrados nas entrevistas.

Os agrupamentos visuais revelam a interconexão entre diferentes níveis de competências, desde as fundamentais até as mais específicas. A hierarquia visual estabelece uma clara relação entre competências abrangentes (blocos maiores) e específicas (blocos menores).

A visualização enfatiza quatro aspectos principais: predominância das competências fundamentais, relevância da adaptação organizacional, importância da capacitação contínua e equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais.

Esta visualização ajuda a compreender:

- A proporção relativa de importância das diferentes competências;
- As relações hierárquicas entre diferentes aspectos;
- Os agrupamentos naturais de competências relacionadas;
- As áreas de maior foco na gestão universitária.

O gráfico 2 - Treemap de Códigos fornece uma visão clara da distribuição e da prioridade dos temas tratados pelos gestores em suas entrevistas. A organização dos códigos de maneira visual e hierárquica permite identificar facilmente as competências mais valorizadas e as que merecem mais atenção. As competências centrais, como liderança e planejamento estratégico, são essenciais para o sucesso organizacional e devem ser priorizadas nas ações formativas. Áreas complementares como a capacitação contínua e a cultura organizacional, também são importantes e merecem esforços para fortalecer essas competências em todos os níveis da gestão universitária.

A seguir, a Figura 4 apresenta a frequência de palavras nas respostas das entrevistas. A nuvem de palavras evidencia uma abordagem holística da gestão universitária, onde competências técnicas e comportamentais se complementam para uma gestão estratégica eficaz. Sob perspectiva.

a especificidade do ambiente universitário, destacando a necessidade de compreensão institucional e adaptação aos processos específicos.

Esta estrutura terminológica evidencia uma abordagem integrada da gestão universitária, combinando competências estratégicas e operacionais com compreensão contextual específica.

Esta análise visual sugere que as competências exigidas para a gestão estratégica universitária são:

1. Multidimensionais - envolvendo aspectos técnicos e comportamentais;
2. Integradas - deliberações trabalhar em conjunto;
3. Desenvolvíveis - podem ser aprimorados através de capacitação;
4. Contextualizadas - específicas ao ambiente universitário;
5. Dinâmicas - é preciso se adaptar às mudanças e inovações.

A nuvem de palavras evidencia uma abordagem holística da gestão universitária, onde competências técnicas e comportamentais se complementam para uma gestão estratégica eficaz. Sob a perspectiva da gestão universitária em nível estratégico podemos identificar vários insights importantes:

1. Foco em Competências Estratégicas: a forte presença das palavras "competências" e "gestão" sugere uma ênfase no desenvolvimento de capacidades gerenciais. Há uma clara conexão com "liderança" e "tomada de decisão", indicando a importância dessas habilidades no nível estratégico. Palavras como "inovação" e "criatividade" apontam para competências necessárias em um ambiente em transformação.

2. Planejamento e Visão de Longo Prazo: "Planejamento", "estratégica" e "estratégico" indicam forte orientação para decisões de longo alcance. A presença de "desenvolvimento" sugere uma perspectiva de crescimento e evolução contínua. "Visão" aparece como elemento importante para direcionamento institucional.

3. Aspectos Organizacionais: "Cultura organizacional" emerge como elemento fundamental. "Estrutura" e "processos" sugerem preocupação com aspectos organizacionais. "Sistêmica" indica uma visão holística da gestão universitária.

4. Desenvolvimento de Pessoas: "Capacitação" e "formação" mostram foco no desenvolvimento humano. "Experiência" e "conhecimento" sugerem valorização do capital intelectual. "Desenvolvimento" aparece relacionado tanto a aspectos institucionais quanto pessoais.

5. Desafios e Complexidades: Presença de palavras como "desafios", "conflitos" e "barreiras" indica reconhecimento das dificuldades. "Comunicação" surge como elemento crucial para gestão estratégica. "Negociação" sugere necessidade de articulação entre diferentes interesses.

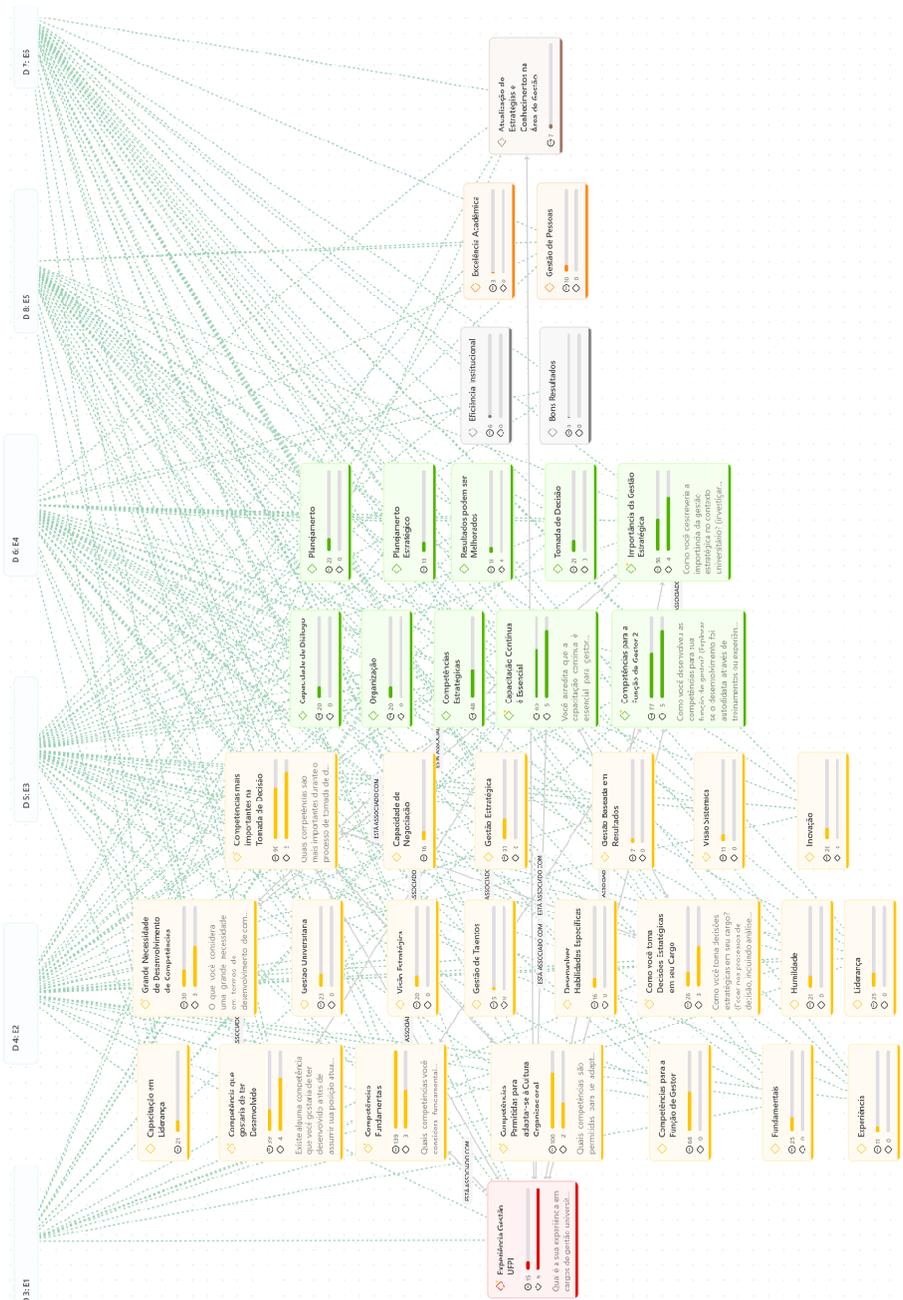
6. Aspectos Específicos da Gestão Universitária: "Universitário" e "universidade" contextualizam o ambiente específico. "Comunidade" e "participação" indicam gestão participativa. "Orçamentária" e "financeira" mostram preocupação com recursos e sustentabilidade.

A seguir, será analisado cada categoria de dados criada a partir de cada bloco de perguntas da entrevista semiestruturada.

4.4. Análise da Categoria 1 - Introdução e Contexto

A seguir, a Figura 5 apresenta a rede de códigos da Categoria 1 - Introdução e Contexto, evidenciando as inter-relações entre diferentes aspectos como liderança, planejamento estratégico, tomada de decisão e gestão de pessoas. Observa-se uma estrutura complexa e integrada, demonstrando como estas competências se articulam no contexto da administração pública.

Figura 5 - Rede da Categoria 1 - Introdução e Contexto



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software ATLAS.ti (2024).

A Categoria 1 - Introdução e Contexto, que contém 37 códigos, foca exclusivamente nas respostas às questões 1 e 2 de todos os entrevistados.

1. Experiências em Gestão Universitária:

A análise dos depoimentos revela uma rica diversidade de experiências em diferentes níveis de gestão:

E1 (Professora/Letras): *"Coordenadora de curso - 2008 a 2020
Diretora de Centro - 2021 a 2025."*

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): *"Fui o primeiro Coordenador eleito do recém-criado curso de Engenharia Elétrica (2011-2013). Em seguida assumir temporariamente a Pró-Reitoria de Pesquisa e a Coordenação de Pesquisa daquela Pró-Reitoria, ambas em substituição aos titulares (2015). Estive como Coordenador de Extensão na PREXC (2017-2020). Atualmente sou Diretor do CT (desde). 2022."*

E3 (Professor/Matemática): *"Bastante tempo de serviços prestados. 45 anos na UFPI e 10 anos no Estado como professor de Matemática."*

E4 (Professor/Informática): *"Quase 8 anos de experiência onde essas na parte administrativa junto a administração superior foram três anos e meio, e enquanto docente colaborei como coordenador de curso a distância do ensino médio/técnico e superior até os dias atuais. "*

E5 (Professora/Medicina Veterinária): *"Estou como docente em IES há 21 anos, onde ocupei vários cargos (coordenadora de curso, coordenadora de estágio, chefe de departamento, pró-reitora, entre outros)."*

E6 (Professor/Multiformação): *"Tenho experiência em Coordenadoria de Curso, Chefia de Departamento, Coordenador da PREXC, Coordenador da PREG, Pró-Reitor da PREG, Pró-Reitor da PREXC, NDE, Colegiado de Curso, Conselho Departamental do CCE, Conselheiro da CAMEN, do CEPEX, do CONSUN e do Conselho Diretor da FUFPI, Coordenador da Gráfica Universitária da UFPI (por 2 vezes), Procurador/Pesquisador Institucional (PI), Assessor Especial do Reitor (por 2 vezes)."*

2. Importância da Gestão Estratégica:

Os entrevistados apresentam visões complementares sobre a importância da gestão estratégica:

E1 enfatiza eficiência e resultados: *"A Gestão Estratégica é fundamental para a eficiência e efetividade e eficácia dos setores. Com ela a gestão consegue organizar as ações para o melhor resultado."*

E2 destaca o planejamento e responsabilidades: *"Gestão baseada em resultados, onde, a partir de um planejamento estratégico é traçado um cenário atual do setor e são traçadas metas para os próximos anos designando-se os responsáveis por cada objetivo estratégico."*

E3 foca na otimização de recursos: *"É muito importante, tornar as instituições mais eficientes e menos onerosas, com serviços prestados de qualidade de bons resultados."*

E4 ressalta a amplitude da aplicação: *"É um modelo de gestão que deve cada vez mais ser utilizado em todos os setores da universidade pelos seus gestores, uma vez que foca na definição dos objetivos, suas metas e como alcançá-los, otimizando os recursos humanos e materiais da instituição."*

E5 enfatiza controle e previsibilidade: *"De suma importância, a gestão estratégica deve estar alinhada com o planejamento estratégico para se ter um controle inteligente e preditivo."*

E6 aponta seu potencial transformador: *"Considero importantíssima, porém, pouco valorizada, pois gestão estratégica pode montar e remontar estrutura de melhoria e de desenvolvimento de rotinas peculiares do fazer universitário, além de elaborar propostas para tomada de decisões mais produtivas, mais eficientes e mais ajustados à realidade universitária."*

A análise integrada dos dados mostra que os gestores entrevistados possuem experiência significativa em gestão universitária (8-45 anos), com atuação em diversos níveis hierárquicos. Observa-se uma progressão consistente em suas carreiras administrativas, abrangendo funções desde coordenações até pró-reitorias.

A visão sobre gestão estratégica apresenta convergência quanto à sua importância fundamental, com ênfases complementares em eficiência,

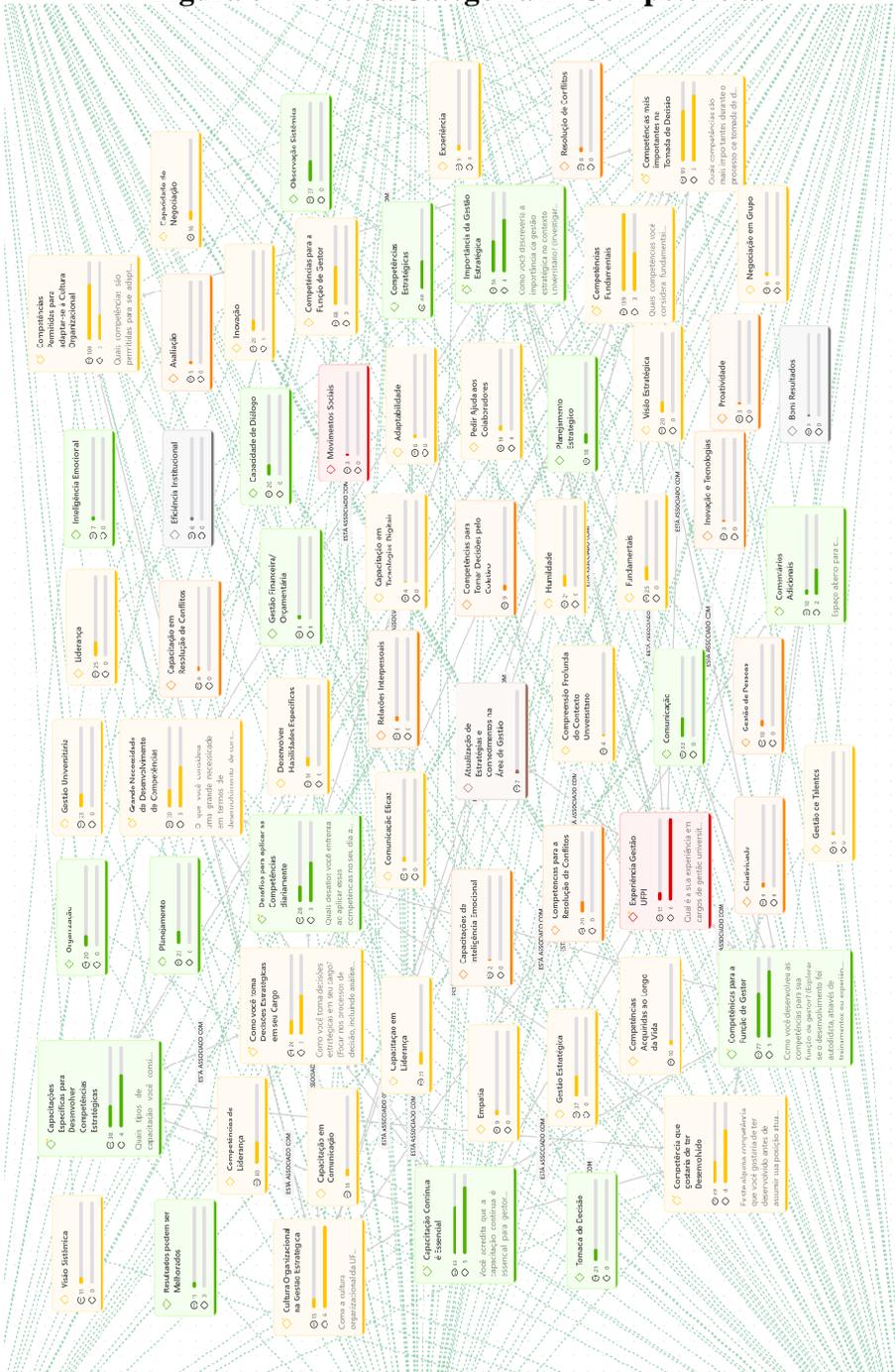
planejamento, otimização de recursos e desenvolvimento institucional. Os gestores demonstram compreensão da necessidade de definição clara de objetivos e mecanismos de controle para garantir previsibilidade e resultados efetivos.

Esta análise revela que os gestores da UFPI possuem rica experiência administrativa e compartilham uma visão clara sobre a importância da gestão estratégica, embora enfatizem diferentes aspectos de sua aplicação e benefícios.

4.5. Análise da Categoria 2 - Competências

A Figura 6 apresenta a rede de categorias referente às competências identificadas na pesquisa, demonstrando as conexões entre diferentes elementos como liderança, gestão estratégica, comunicação e habilidades específicas. Esta estrutura evidencia a complexidade e interrelação das competências necessárias no contexto da gestão universitária.

Figura 6 - Rede da Categoria 2 - Competências



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software ATLAS.ti (2024).

A Categoria 2 - Competências gerou 64 códigos.

1. Competências Fundamentais para Gestão Universitária:

E1 (Professora/Letras): Marcou todas as competências e acrescentou: *"Organização, Felicidade, Paciência, Metodologia de Trabalho"*. Desafios: *"Tempo; Diferença entre as pessoas e as funções que exercem; Limitações orçamentárias."*

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): Marcou todos exceto *"Gestão financeira/orçamentária"*. Desafios: *"A principal barreira é com a sensibilização das pessoas, sobretudo quando são aprovadas novas práticas. Como barreira adicional temos é a limitação financeira para implementar as ações planejadas."*

E3 (Professor/Matemática): Marcou todas as competências e acrescentou: *"Humildade e determinação"*. Desafios: *"Relacionamentos com os humanos e atendimento à grande maioria das demandas pessoais"*.

E4 (Professor/Informática): Marcou todas as competências e acrescentou: *"Empatia"*. Desafios: *"A politicagem enraizada historicamente na instituição é o maior desafio, pois criar barreiras dentro dos próprios setores o que acaba por distanciar as pessoas em função de um falso poder que leva a maioria a se iludir e esquecer suas raízes familiares"*.

E5 (Professora/Medicina Veterinária): Selecionou especificamente: *"Planejamento estratégico, Gestão financeira/orçamentária, Visão sistêmica, Tomada de decisão, Criatividade"*. Acrescentou: *"Diagnóstico, mapeamento das competências, Elaboração do PDI, Acompanhar os resultados"*. Desafios: *"Os desafios são muitos, desde a gestão de pessoas, financeiro, a falta de poder tomar certas decisões, a não compreensão por parte da comunidade do que é o setor que estou"*.

E6 (Professor/Multiformação): Marcou todas as competências e incluiu: *"Dentre estas é importante realçar o caráter polissêmico, geral e interdisciplinar para uma 'gestão universitária eficaz'. O elemento diretor tem que conhecer a universidade em toda sua extensão e profundidade no consorte da universidade brasileira e comparada"*. Desafios: *"É exatamente o desafio de constatar que, na maioria das vezes, as competências acima mencionadas são indisponíveis para aqueles que precisariam tê-las, face ao fazer coletivo, e constatar que a solução a*

este problema se apresenta quase insolúvel: não há nenhum sistema de avaliação que contemple aqueles que possam apresentar tais competências, muito menos uma satisfação pecuniária".

A análise integrada evidencia um conjunto consistente de competências fundamentais, destacando liderança, comunicação e planejamento estratégico como elementos centrais. As competências complementares incluem aspectos comportamentais como empatia e humildade.

Os desafios identificados distribuem-se em três dimensões principais: gestão de pessoas (enfrentando questões de relacionamento e resistência a mudanças), recursos e estrutura (limitações financeiras e decisórias), e aspectos organizacionais (complexidade administrativa e barreiras setoriais).

A análise revela que:

1. Há consenso sobre a importância de competências tanto técnicas quanto comportamentais;
2. Os gestores valorizam especialmente habilidades relacionais e estratégicas;
3. Existe preocupação com aspectos humanos e organizacionais;
4. Os desafios estão principalmente relacionados a pessoas e recursos;
5. A complexidade da gestão universitária exige múltiplas competências;
6. Há necessidade de reconhecimento e valorização das competências gerenciais.

Os depoimentos evidenciam que a gestão universitária em nível estratégico requer um conjunto amplo e diversificado de competências, apresentando desafios significativos em sua aplicação prática, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e recursos. Esses insights podem guiar a criação de programas de capacitação e desenvolvimento que abordem especificamente os desafios, promovendo um ambiente mais colaborativo e propício ao aprendizado contínuo.

4.6. Análise da Categoria 3 - Processos e Tomada de Decisão

A Figura 7 representa a rede da categoria de processos e tomada de decisão, destacando as interconexões entre elementos como gestão estratégica, liderança e comunicação. Esta estrutura evidencia como os diferentes aspectos organizacionais se relacionam no processo decisório da gestão universitária.

A Rede da Categoria 3 - Processos e Tomada de Decisão gerou 56 códigos.

1. Processos de Tomada de Decisão Estratégica:

E1 (Professora/Letras): Processo decisório: *"Observando a situação problema; Definindo as possibilidades de resolver conversando com os demais agentes do setor; Avaliando os riscos; Decidir uma ordem de ações e soluções; Avaliar ao final se foi a decisão correta ou não"*. Competências importantes: *"Observação sistêmica; Comunicação; Avaliação; Resolutividade; Aprendizado para novas situações"*.

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): Processo decisório: *"Temos um plano de desenvolvimento da unidade (PDU) que norteia parte das ações. Para além disso, decidimos de acordo com as prioridades, mas tentando contemplar o atendimento das demandas das coordenações/departamentos. Algumas decisões precisam passar no colegiado do Centro, outras são descritórias do Diretor"*. Competências importantes: *"Capacidade de diálogo; Mediador de Conflitos; Comunicativo"*.

E3 (Professor/Matemática): Processo decisório: *"Analisando as informações disponíveis e consultando as pessoas experientes com conhecimentos específicos"*. Competências importantes: *"Conhecimentos específicos e orientações bem pontuais"*.

E4 (Professor/Informática): Processo decisório: *"A partir da análise geral da situação é iniciada uma reunião ou ciclo de reuniões com as pessoas com mais experiências para levantar o histórico anterior (todos os dados possíveis) e vemos se a mesma decisão já foi utilizado e qual a resposta obtida, seja positiva ou negativa, na busca de sempre melhorar ou reduzir os impactos para a comunidade docente, discente e administrativa"*. Competências importantes: *"A comunicação é a principal pois o gestor deve ser uma pessoa que muitas pessoas procuram conversar com ele, ter empatia para conseguir filtrar todas as informações e acontecimentos no seu tempo, ser criativo e saber tomar decisões pelo coletivo o ajudar a ter uma melhor capacidade de negociação e resolução de conflitos. Muito importante também ter interesse em aprender sobre gestão financeira/orçamentária pois uma decisão errada pode fazer falta em outro setor/departamento"*.

E5 (Professora/Medicina Veterinária): Processo decisório: *"Minhas*

decisões são sempre dialogadas com a equipe; busco, escudo opiniões de outros colegas, peço dados e levo em consideração resultados que vou ter a curto, médio e longo prazo". Competências importantes: *"Sempre faço uma análise crítica (vários ângulos da situação); procurar ser/tomar decisões equilibradas; ter/ser flexível ouvir outras opiniões; quando necessário assumo o risco das decisões tomadas".*

E6 (Professor/Multiformação): *Processo decisório: "Os processos de decisão, mesmo que dure mais tempo, são tomadas conforme uso de aspectos da administração científica, com base em estruturas técnicas e conforme a aplicação de metodologias específicas, porém há sofrimento nesta tomada de tomada decisão, pois, muitas vezes, e para 'ontem', sem tempo de manifestação e sem a adoção de apuros".* Competências importantes: *"Entender que a adoção de 'visão sistêmica' é a mais importante, por assim dizer, mas, que é preciso não perder o contato com o todo, com a movimentação do todo, de forma flexível e/ou articulada por produzir consequências ajustadas para a totalidade".*

A análise dos processos decisórios na gestão universitária revela uma abordagem multidimensional, combinando aspectos metodológicos, participativos e estruturais. Os aspectos metodológicos fundamentam-se na análise sistemática e uso de dados, enquanto os participativos enfatizam o diálogo e consulta coletiva. A estrutura decisória baseia-se no planejamento institucional e respeito às instâncias colegiadas.

As competências essenciais para tomada de decisão distribuem-se em quatro categorias principais: analíticas (visão sistêmica, análise crítica), relacionais (comunicação, mediação), gerenciais (resolutividade, gestão financeira) e estratégicas (visão de longo prazo, planejamento).

A análise revela que:

1. O processo decisório é predominantemente participativo;
2. Existe preocupação com embasamento técnico e metodológico;
3. As decisões tomadas por múltiplas partes interessadas;
4. Há valorização do conhecimento experiencial;
5. A visão sistêmica é considerada fundamental;
6. Existem pressões temporais que afetam a qualidade decisiva.

Os depoimentos evidenciam uma abordagem complexa e multifacetada da tomada de decisão na gestão universitária, combinando aspectos técnicos, relacionais e estratégicos, com forte ênfase em processos participativos e

visão sistêmica. Esses *insights* destacam a importância de uma cultura organizacional que promova a colaboração e a utilização de evidências na tomada de decisões, além de ressaltar a necessidade de desenvolver essas competências entre os gestores. Essas informações podem ser valiosas para orientar a formação e o desenvolvimento de gestores universitários, garantindo que estejam equipados para enfrentar os desafios da tomada de decisão em um ambiente complexo e em constante mudança.

4.7. Análise da Categoria 4 - Capacitação e Desenvolvimento

A Figura 8 apresenta a rede da categoria capacitação e desenvolvimento, evidenciando a interconexão entre competências para a função de gestor, estratégias de capacitação e desenvolvimento profissional no contexto universitário.

Será analisada a Rede da Categoria 4 - Capacitação e Desenvolvimento, que contém 44 códigos, focando nas respostas às questões 8 e 9 de todos os entrevistados.

1. Essencialidade da Capacitação Contínua:

E1 (Professora/Letras): Sobre essencialidade: *"É muito importante, pois possibilita a atualização de estratégias e conhecimentos na área de gestão".* Capacitações específicas: *"Formação continuada na área de Administração, Comunicação, Liderança, Legislação".*

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): Sobre essencialidade: *"Investir na capacitação contínua da equipe é fundamental para o sucesso da gestão universitária. Ao garantir que seus colaboradores estejam constantemente se aprimorando e atualizando seus conhecimentos, a universidade impulsiona a eficiência, a competitividade e a capacidade de adaptação às mudanças do mundo moderno. Essa estratégia permite que uma instituição assuma uma posição de liderança no desenvolvimento de soluções inovadoras, contribuindo para o progresso da sociedade como um todo".* Capacitações específicas: *"1. Capacitação em Liderança e Gestão Estratégica; 2. Capacitação em Inovação e Criatividade; 3. Capacitação em Comunicação e Relações Interpessoais; 4. Capacitação em Tecnologias Digitais".*

E3 (Professor/Matemática): Sobre essencialidade: *"Contribui de forma insubstituível."* Capacitações específicas: *"Capacitações de Inteligência Emocional".*

E4 (Professor/Informática): Sobre essencialidade: *"É fundamental a capacitação contínua para termos um tempo motivado, capacitado e treinado para a ajudar com as metas e objetivos, já pensando na gestão estratégica, focando em resultados".* Capacitações específicas: *"Em inovação e tecnologias, gestão financeira e contratos, licitações e fiscalização".*

E5 (Professora/Medicina Veterinária): Sobre essencialidade: *"No meu entendimento é fundamental".* Capacitações específicas: *"Penso em promover programas de capacitações, cursos, incentivo a participações em eventos da área em que se trabalhe estimularia a busca do indivíduo por um auto aperfeiçoamento".*

E6 (Professor/Multiformação): Sobre essencialidade: "*A capacitação contínua, a atualização do conhecimento pertinente, constitui, para o gestor, uma necessidade vitalícia, pois a todo momento há o aparecimento necessário e suficiente do novo, da novidade, do adaptativo, A formação e a reformulação são inarredáveis, porém, a contraprestação é baixíssima ou negligenciada pelos nossos manuais de pagamento ou de satisfação pecuniária*". Capacitações específicas: "*Considero que todas são importantes, especialmente na sua composição e nos relacionamentos entre tais competências, mas, para escolher uma capacitação específica, pode-se explorar o relacionamento humano e social e querer, eficaz, resolver os problemas de forma ampla, se esquivando da possibilidade do retrabalho*".

A análise da capacitação contínua na gestão universitária revela três dimensões principais. Os aspectos estratégicos focam na atualização de conhecimentos e adaptação às mudanças. Os benefícios organizacionais incluem motivação da equipe e eficiência institucional. O desenvolvimento profissional enfatiza o autoaperfeiçoamento e adaptação.

As capacitações prioritárias dividem-se em técnicas (gestão estratégica, finanças) e comportamentais (liderança, comunicação), implementadas através de programas estruturados, cursos específicos e capacitação continuada.

A análise revela que:

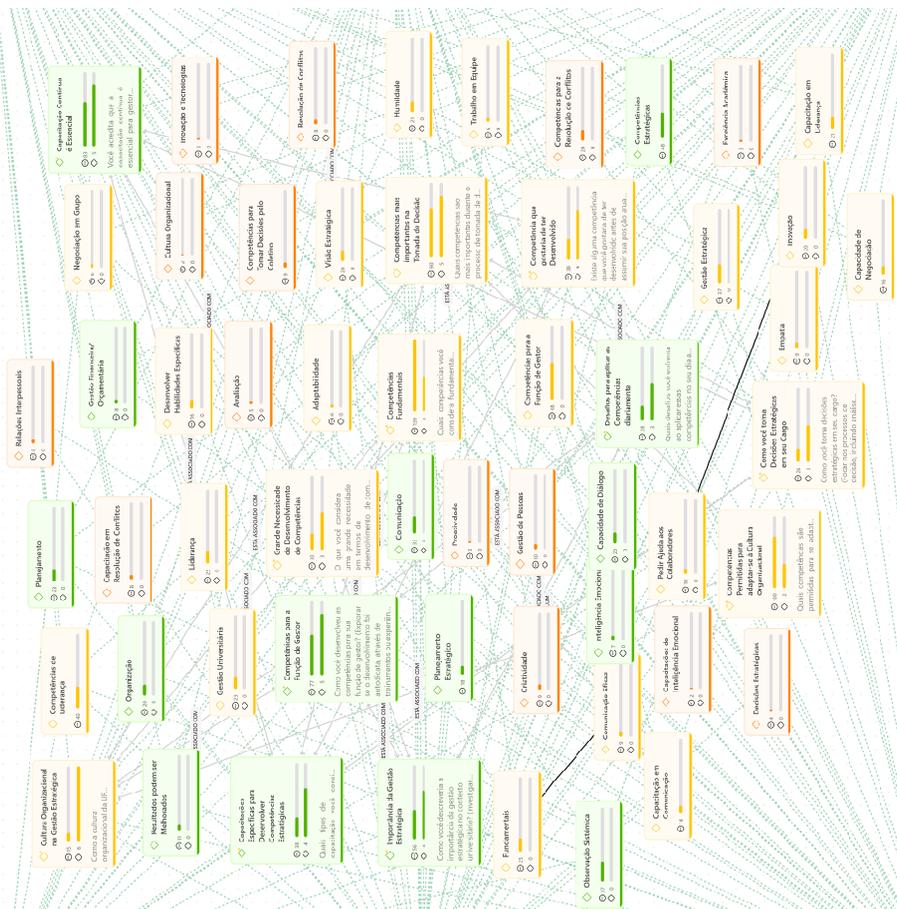
1. Há unanimidade sobre a essencialidade da capacitação contínua;
2. As necessidades de capacitação abrangem aspectos técnicos e comportamentais;
3. Existe preocupação com a aplicabilidade prática;
4. A motivação e o engajamento são considerados resultados importantes;
5. Há bloqueio da necessidade de adaptação constante;
6. Existe crítica à falta de reconhecimento e valorização da capacitação.

Os depoimentos evidenciam uma visão abrangente sobre a importância da capacitação contínua na gestão universitária, com ênfase tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais, sempre evoluindo o desenvolvimento institucional e profissional. Esses *insights* podem ser utilizados para orientar a criação de programas de capacitação que atendam às necessidades específicas dos gestores universitários, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo que beneficie tanto os indivíduos quanto as instituições.

4.8. Análise da Categoria 5 - Cultura e Ambiente Organizacional

A Figura 9 apresenta a rede da categoria cultura e ambiente organizacional, evidenciando as conexões entre elementos como cultura organizacional na gestão estratégica, competências de liderança e processos decisórios no contexto universitário.

Figura 9 - Rede da Categoria 5 - Cultura e Ambiente Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software ATLAS.ti (2024).

Será analisada a Categoria 5 - Cultura e Ambiente Organizacional que contém 55 códigos focando nas respostas às questões 10 e 11 de todos os entrevistados.

1. Influência da Cultura Organizacional:

E1 (Professora/Letras): Sobre cultura organizacional: "*Cultura é uma Construção Social Organizacional. Visa a melhorar a própria organização, planejamento e avaliação das decisões e ações de gestão, sendo assim os resultados podem ser melhorados, alcançados e se tornarem fundamentais*". Competências permissão: "*Comunicação; Planejamento; Liderança; Felicidade; Alegria; Engajamento; Resiliência; Capacidade de escuta*".

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): Sobre cultura organizacional: "*O sucesso da gestão estratégica da UFPI está intrinsecamente ligado à sua cultura organizacional. Cultivar uma cultura sólida, fundamentada nos valores e princípios da instituição, e que promova comportamentos e atitudes focadas na eficiência, na inovação e na excelência acadêmica, é importante para que a UFPI atinja seus objetivos e se consolide como um centro de referência no cenário nacional e internacional*". Competências necessárias: "*Comunicação Eficaz; Trabalho em Equipe; Inteligência Emocional; Empatia; Adaptabilidade; Proatividade; Busca por Conhecimento; Pensamento Crítico; Criatividade e Inovação*".

E3 (Professor/Matemática): Sobre cultura organizacional: "*O trabalho em grupo é muito importante e o conhecimento da cultura das pessoas, e é muito importante a cultura organizacional para uma ação estratégica*". Competências permitidas: "*Liderança, Gestão de Pessoas, Inovação, Criatividade, Planejamento Estratégico*".

E4 (Professor/Informática): Sobre cultura organizacional: "*Uma vez que as cargas, na grande maioria das vezes historicamente são por amizade e não por competência técnica, e o gestor não tem interesse em aprender praticamente torna impossível a gestão estratégica em toda a UFPI, mesmo com excelentes resultados obtidos em alguns setores que fugiram da regra geral de nomeação para os cargos e funções*". Competências permitidas: "*Comunicação, planejamento estratégico, capacidade de negociação e resolução de conflitos, inovação*".

E5 (Professora/Medicina Veterinária): Sobre cultura organizacional: *"Penso que pode e deve ser melhorada, pois é através dela que os líderes tomam decisões estratégicas. Deve haver mais interações de forma que as implicações, valores, normas estejam de acordo, sendo peça fundamental para tomada de decisões"*. Competências permitidas: *"Habilidade de Gestão e Liderança, capacidade de resolver problemas, trabalho em equipe e inteligência emocional"*.

E6 (Professor/Multiformação): Sobre cultura organizacional: *"Acho que há ou deve haver uma combinação, uma sincronia entre o que se faz na organização, notabilizando a 'cultura organizacional' e a 'gestão estratégica'. A influência existe no momento em que considera-se a indissociabilidade entre tais decisões como conjugação de esforços para melhor notabilizar os produtos perseguidos ou buscados"*. Competências permitidas: *"Todas as competências específicas no item 3 do bloco 2, dentre outras, devem ser buscadas para a adaptação à cultura organizacional da universidade e todas são permitidas e permissíveis, dependendo do grau de domínio pelo(s) sujeito(s) de tais e quais competências"*.

A análise dos aspectos culturais e organizacionais revela características positivas como base para decisões estratégicas e integração institucional, contrastando com desafios como nomeações não técnicas e resistência à mudança.

As competências necessárias para adaptação dividem-se em quatro categorias: gerenciais (liderança, planejamento), comportamentais (comunicação, inteligência emocional), inovadoras (criatividade, proatividade) e relacionais (trabalho em equipe, adaptabilidade).

A análise revela que:

1. A cultura organizacional é vista como fundamental para a gestão estratégica;
2. Existe necessidade de alinhamento entre cultura e estratégia;
3. As competências são multifacetadas;
4. Há de reconhecimento de desafios culturais importantes;
5. A comunicação e relacionamento interpessoal são essenciais;
6. Existe preocupação com a profissionalização da gestão.

Os depoimentos evidenciam uma compreensão profunda da importância da cultura organizacional na gestão universitária, bem como das múltiplas

competências permitidas para uma adaptação eficaz a este ambiente. A análise das respostas na Categoria 5 evidencia que a cultura organizacional da UFPI influencia significativamente a gestão estratégica, promovendo a colaboração e a inovação, mas também apresentando desafios relacionados à resistência a mudanças. As competências de comunicação, empatia, flexibilidade e resiliência são vistas como essenciais para se adaptar a essa cultura. Esses insights podem ser utilizados para desenvolver programas de capacitação que abordem as competências necessárias para os gestores, além de promover uma cultura que incentive a inovação e a adaptação às mudanças.

4.9. Análise da Categoria 6 - Reflexões Finais

A Figura 10 ilustra a rede da categoria reflexões finais, demonstrando as conexões entre competências fundamentais, gestão estratégica e processos decisórios identificados no contexto da gestão universitária.

No total, a análise da Rede da Categoria 6 gerou 49 códigos.

1. Necessidades de Desenvolvimento e Lacunas de Competências:

E1 (Professora/Letras): Necessidades: *"Formação de gestão já que na maioria são docentes; Apoio das Lideranças da Empresa; Humildade para se conhecer as fragilidades e pedir ajuda aos colaboradores"*. Lacunas identificadas: *"Algum conhecimento em Informática"*.

E2 (Professor/Engenharia Elétrica): Necessidades: *"Visão Estratégica; Liderança Inspiradora; Orientação para Resultados; Domínio de Tecnologias Digitais; Cultura de Inovação; Gestão de Talentos; Liderança Inclusiva"*. Lacunas identificadas: *"- Compreensão profunda do contexto universitário"*.

E3 (Professor/Matemática): Necessidades: *"Mente aberta e muita negociação em grupo"*. Lacunas identificadas: *"Descentralizar as decisões; Liberdade de ações nas transferências internacionais para desenvolver habilidades específicas"*.

E4 (Professor/Informática): Necessidades: *"Ter mais Empatia, humildade e se comunicar com a comunidade UFPI afim de compartilhar o conhecimento e soluções adotadas levaram que ao sucesso ou não a sua pasta, afim de ajudar os demais ou mesmo ser ajudado uma vez que não esteja conseguindo os resultados esperados. Seja consciente de que a carga não é sua e sim dos alunos, professores e técnicos que fazem a UFPI"*. Lacunas identificadas: *"Como a área de formação já trabalha muitas dessas competências e ao longo de quase 12 anos de UFPI estive sempre aprendendo com os erros e acertos dos gestores, e principalmente nunca almejei carga alguma como fonte de renda, vejo que faltaram momentos de diálogo com a comunidade por parte dos gestores tratando a UFPI como uma só, os departamentos e colégios técnicos com um só e não como plataforma de politicagem e perseguição contra aqueles que buscaram ter uma opinião pesquisada a do gestor eleito"*.

E5 (Professora/Medicina Veterinária): Necessidades: *"Conhecer a universidade como um todo e saber trabalhar em conjunto; os setores são interligados; trabalhar conhecendo seu trabalho e dos colegas; pensando em um todo"*. Lacunas identificadas: *"Sim, gostaria de ter tido uma visão sistêmica de toda a estrutura, assim, poderia ter mais*

liderança, comunicação e tomar melhores decisões desde o início".

E6 (Professor/Multiformação): Necessidades: *"Que nos editais de concurso, inclusive para docentes, também seja cobrado, do ponto de vista administrativo-funcional, as competências técnicas da administração, seus princípios gerais e suas utilidades, já que os afazeres docentes são múltiplos: ensino, pesquisa, extensão, ciência e inovação, empreendedorismo, tecnologia, dentre outros, além da exploração da dimensão cognitiva de domínio".* Lacunas identificadas: *"Sempre é bom desenvolver competências e de forma variada e correlacionada. Tenho procurado - mesmo sem nenhum sucesso financeiro - aprender navegando por várias áreas de conhecimento, tanto do ponto de vista formal (com obtenção de diploma) quanto do ponto de vista informal (ler sobre tudo: poesia, história, geografia, cultura, línguas e costumes, só para exemplificar)".*

A análise integrada das necessidades de desenvolvimento mostra três áreas principais de competências: técnicas (conhecimentos administrativos, tecnologias digitais), comportamentais (empatia, humildade) e institucionais (compreensão universitária, visão holística).

As lacunas identificadas distribuem-se em aspectos técnicos (informática, gestão), relacionais (diálogo, comunicação) e estratégicos (visão sistêmica, tomada de decisão), evidenciando necessidades específicas de desenvolvimento na gestão universitária.

A análise revela um panorama complexo e multifacetado da gestão universitária, evidenciando, primeiramente, a necessidade premente de formação específica para gestão. Emerge dessa investigação a importância fundamental de uma visão sistêmica e integrada, que transcende abordagens fragmentadas. Os resultados destacam a crescente valorização de competências comportamentais, complementares às habilidades técnicas tradicionalmente priorizadas. Simultaneamente, observa-se uma preocupação consistente com a profissionalização da gestão, reconhecendo-se a complexidade institucional inerente ao ambiente universitário. Subjacente a essas constatações, ressalta-se a relevância do desenvolvimento contínuo como estratégia essencial para a constante qualificação dos gestores universitários, num contexto de transformações e desafios permanentes.

Os depoimentos evidenciaram uma reflexão profunda sobre:

- A necessidade de preparação prévia para cargas de gestão;
- A importância do desenvolvimento contínuo;

- O reconhecimento de lacunas formativas;
- A complexidade da gestão universitária;
- A necessidade de integração entre diferentes competências;
- O papel fundamental da visão sistêmica e do trabalho conjunto.

Esta análise demonstra a complexidade e amplitude das competências para a gestão universitária eficaz, bem como a importância do desenvolvimento contínuo e integrado dessas competências. A análise destaca as principais necessidades em termos de desenvolvimento de competências para gestores universitários, como gestão de conflitos, liderança transformacional e capacitação em tecnologias educacionais. Além disso, muitos gestores expressaram o desejo de ter desenvolvido habilidades de comunicação, planejamento estratégico e gestão do tempo antes de assumir suas funções. Esses *insights* podem servir como base para a criação de programas de capacitação direcionados que atendam às necessidades específicas dos gestores universitários, promovendo um desenvolvimento profissional mais robusto e alinhado com as demandas do ambiente educacional atual.

4.10. Análise do Espaço Aberto para Comentários Adicionais das Entrevistas

Análise dos comentários adicionais fornecidos pelos entrevistados no espaço aberto final.

Comentários por Entrevistado:

E1 (Professora/Letras): *"O tema é relevante para os gestores, seria importante dar feedback dos resultados para os gestores atuais e futuros".*

A análise realizada evidencia a importância das competências gerenciais para a gestão universitária. Recomenda-se compartilhar os resultados com gestores, visando aprimorar processos de capacitação e desenvolvimento. A pesquisa contribui para o desenvolvimento dos atuais gestores e preparação dos futuros administradores universitários.

E4 (Professor/Informática): *"É um tema muito importante e vital para ser refletido junto aos gestores da UFPI para um planejamento e implantação imediata pois muitas das outras IFES que se destacam mesmo com a crise financeira que vivemos são porque já praticamos o planejamento estratégico com foco em resultados".*

A pesquisa evidencia a criticidade do desenvolvimento de competências gerenciais no contexto universitário atual. Sugere-se implementação imediata de programas de desenvolvimento gerencial, considerando benchmarking com IFES de destaque. O alinhamento entre planejamento estratégico e resultados torna-se crucial, especialmente diante do cenário de restrições orçamentárias nas IFES.

E5 (Professor/Medicina Veterinária): *"Penso que para assumir uma carga seria importante haver um preparatório, alinhando com os objetivos da administração superior com os da comunidade; pessoas com perfil técnico e com habilidades para lidar com os mais diversos problemas; ter a função de liderança, comunicação, poder de tomada de decisões e de organização; os gestores devem ser capacitados de planejar estratégias educacionais, gerenciar recursos humanos e financeiros, promovendo um ambiente de aprendizagem, de inclusão e, principalmente, motivacional".*

A pesquisa indica necessidade de preparação antecipada para funções gerenciais, com harmonia entre gestão e comunidade acadêmica. O perfil técnico emerge como fundamental, acompanhado de competências específicas. Aspectos motivacionais e inclusivos são essenciais para efetividade da gestão universitária.

E6 (Professor/Multiformação): *"Acho que a formação do professor universitário é equivocadíssima, a menos que seja subtraída as competências de gestor do mesmo, mas, mantida a necessidade de gestão universitária ao docente, como uma ação importante, entendo que as parâmetros formativos não devem se cingir à dimensão cognitiva e peculiar ao seu conhecimento - primer, contudo ao conhecimento ampliado, interdisciplinar, de amplo e profundo domínio".*

A análise revela críticas à formação atual dos professores-gestores universitários, questionando a efetividade da dupla atribuição docente-administrativa. Destaca-se a necessidade de formação interdisciplinar e conhecimento aprofundado em gestão para maior eficácia administrativa.

A análise integrada dos comentários destaca quatro dimensões principais. Os aspectos formativos enfatizam necessidade de preparação específica e desenvolvimento de múltiplas competências. Os aspectos estratégicos focam em planejamento e resultados. As sugestões de melhorias incluem preparação prévia e alinhamento institucional. As preocupações principais centram-se na formação dinâmica e desafios institucionais, considerando as complexidades da gestão universitária.

Os comentários finais revelam:

1. Reconhecimento da importância do tema;
2. Necessidade de mudanças estruturais;
3. Preocupação com formação e desenvolvimento;
4. Valorização do planejamento estratégico;
5. Importância do *feedback* e continuidade;
6. Complexidade da gestão universitária.

A análise dos comentários adicionais evidencia ainda uma preocupação genuína com o desenvolvimento de competências para gestão universitária, com necessidades de mudanças significativas na formação e preparação de gestores, bem como a importância de um planejamento estratégico eficaz para o sucesso institucional.

4.11. Análise Detalhada dos Resultados com Base nos Dados Coletados

A análise detalhada dos resultados revela padrões significativos no desenvolvimento de competências gerenciais, predominantemente autodidata e experiencial. Competências como liderança, comunicação e planejamento estratégico emergem como essenciais, com processo decisório baseado em consulta coletiva.

As tendências indicam movimento para gestão participativa e maior demanda por capacitação específica. Correlações mostram que gestores experientes priorizam aspectos relacionais, enquanto novos gestores enfatizam aspectos técnicos.

Dados inesperados incluem pouca ênfase em tecnologia e indicadores de desempenho. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, identificando competências essenciais e lacunas formativas.

Recomendações incluem implementação de programas formais de desenvolvimento gerencial, revisão dos processos seletivos e criação de mecanismos de suporte à decisão.

Esta análise revela que a pesquisa alcançou seus objetivos principais, identificando tanto as competências necessárias quanto os desafios enfrentados pelos gestores universitários. Os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem mais estruturada no desenvolvimento de competências gerenciais na instituição.

4.12. Análise Comparativa Detalhada entre Resultados encontrados nas Entrevistas

Análise comparativa detalhada entre os resultados encontrados nas entrevistas e a literatura existente sobre gestão universitária e desenvolvimento de competências gerenciais.

4.12.1. Alinhamento com a Literatura

a) Competências Gerenciais Essenciais

A análise das entrevistas revelou significativa consonância entre as competências gerenciais identificadas e a literatura existente na área. As competências de liderança, comunicação e visão sistêmica emergiram como elementos fundamentais, alinhando-se diretamente aos estudos de Barbosa *et al.* (2017), que já haviam destacado estas como competências essenciais para professores-gestores em universidades federais brasileiras.

Este alinhamento se estende à relevância do planejamento estratégico identificada na pesquisa, corroborando as conclusões de Pascuci *et al.* (2016) sobre a centralidade deste elemento no contexto do gerencialismo na gestão universitária. Adicionalmente, a ênfase atribuída pelos entrevistados à gestão de pessoas e às competências relacionais encontra respaldo nos achados recentes de Silva *et al.* (2022), que identificaram estas mesmas competências como cruciais na percepção dos professores-gestores, evidenciando uma consistente convergência entre os resultados obtidos e o corpo teórico estabelecido na área.

b) Desenvolvimento de Competências

A análise das entrevistas revelou padrões significativos no desenvolvimento de competências gerenciais, demonstrando forte alinhamento com estudos anteriores na área. A predominância da aprendizagem através da experiência prática, destacada pelos entrevistados, valida as conclusões de Pessoa *et al.* (2022) sobre os complexos desafios gerenciais enfrentados pelo professor-gestor em seu processo de desenvolvimento profissional.

Um achado particularmente relevante foi a identificação do papel fundamental da mentoria informal, que complementa as descobertas de

Barbosa e Mendonça (2016) sobre a necessidade de políticas institucionais estruturadas para a formação de professores-gestores.

Ademais, a ênfase atribuída pelos participantes à importância da capacitação contínua reforça os resultados encontrados por Azevedo *et al.* (2022) em seus estudos sobre o desenvolvimento progressivo de competências gerenciais, evidenciando uma convergência significativa entre os resultados obtidos e a literatura especializada na área.

4.12.2. Convergências Significativas com a Literatura

a) Gestão Estratégica

A análise das entrevistas evidenciou importantes alinhamentos com a literatura existente no que tange à gestão estratégica em instituições de ensino superior. A perspectiva dos entrevistados sobre a centralidade da gestão estratégica demonstra significativa consonância com os estudos de Falqueto *et al.* (2019), que aprofundaram a compreensão dos desafios inerentes à implementação do planejamento estratégico no contexto universitário. Particularmente relevante foi a identificação da necessidade de um equilíbrio dinâmico entre aspectos técnicos e relacionais na gestão, corroborando as descobertas de Barbosa *et al.* (2018) sobre a natureza dual do papel do professor-gestor, que deve conciliar competências gerenciais técnicas com sua função social na instituição. Esta convergência entre os resultados obtidos e a literatura especializada fortalece a compreensão das complexidades específicas da gestão estratégica no ambiente universitário.

b) Cultura Organizacional

A análise dos dados revelou importantes *insights* sobre o papel da cultura organizacional, demonstrando significativa consonância com estudos anteriores na área. A influência determinante da cultura organizacional nos processos de gestão, enfatizada pelos entrevistados, encontra respaldo direto nas pesquisas de Dario e Lourenço (2017), que estabeleceram conexões fundamentais entre a cultura organizacional e as vivências no ambiente de trabalho.

De forma complementar, os resultados evidenciaram como o ambiente institucional molda significativamente o desenvolvimento de competências

gerenciais, confirmando as descobertas de Cassundé *et al.* (2016) sobre a importância das condições institucionais nesse processo. Esta convergência entre os achados da pesquisa e a literatura especializada ressalta a centralidade da cultura organizacional como elemento estruturante na gestão universitária, influenciando tanto as práticas gerenciais quanto o desenvolvimento profissional dos gestores.

4.12.3. Aspectos Inovadores em Relação à Literatura

a) Competências Emergentes

A análise dos dados revelou aspectos inovadores que expandem significativamente a compreensão atual das competências gerenciais no contexto universitário. Um achado particularmente relevante foi a identificação de competências emergentes, como "felicidade" e "empatia", que transcendem o escopo tradicional das competências gerenciais apresentadas por Silva *et al.* (2022).

Estas novas dimensões sugerem uma evolução na compreensão do papel do gestor universitário, incorporando elementos que refletem uma visão mais holística e humanizada da gestão. Adicionalmente, a forte ênfase atribuída pelos entrevistados aos aspectos emocionais e relacionais amplia consideravelmente o entendimento sobre competências gerenciais estabelecido por Barbosa *et al.* (2016), indicando uma tendência crescente de valorização das habilidades interpessoais e da inteligência emocional no contexto da gestão universitária.

Esta expansão do conjunto de competências tradicionalmente reconhecidas representa uma contribuição significativa para a literatura existente, sugerindo uma evolução no perfil desejado do gestor universitário contemporâneo.

b) Desafios Específicos

A análise das entrevistas revelou desafios específicos que expandem significativamente a compreensão atual das complexidades da gestão universitária. As questões políticas institucionais, enfatizadas pelos entrevistados, acrescentam uma dimensão crítica e anteriormente pouco explorada aos desafios organizacionais identificados por Pascuci *et al.* (2016),

sugerindo a necessidade de uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas políticas no contexto da gestão universitária.

Paralelamente, a identificação da complexidade inerente ao equilíbrio entre demandas acadêmicas e administrativas expande significativamente a discussão apresentada por Magalhães *et al.* (2017), oferecendo novos insights sobre os desafios práticos enfrentados pelos professores-gestores em seu cotidiano.

Estes achados contribuem para uma visão mais abrangente e realista dos desafios contemporâneos da gestão universitária, destacando a necessidade de abordagens mais integradas que considerem tanto os aspectos técnico-administrativos quanto as dimensões político-institucionais do papel do gestor.

4.12.4. Contribuições para o Campo

a) Teóricas

A análise dos resultados desta pesquisa oferece contribuições teóricas significativas para o campo da gestão universitária, expandindo o conhecimento existente em duas dimensões fundamentais.

Primeiramente, os achados ampliam substancialmente o entendimento das competências gerenciais no contexto universitário, complementando e enriquecendo o quadro teórico estabelecido por Silva *et al.* (2022). Esta expansão se manifesta particularmente na identificação de novas dimensões de competências e na compreensão mais nuançada de como estas se manifestam no ambiente institucional específico das universidades.

Em segundo lugar, a pesquisa contribui com um aprofundamento significativo da compreensão do papel multifacetado do professor-gestor, expandindo as análises previamente desenvolvidas por Barbosa *et al.* (2017). Este aprofundamento oferece *insights* valiosos sobre a complexidade das responsabilidades e desafios enfrentados por estes profissionais, contribuindo para uma teorização mais robusta e contextualizada do papel gerencial no ambiente universitário.

b) Práticas

Os resultados desta pesquisa oferecem contribuições práticas substanciais que podem impactar diretamente a gestão universitária. A identificação detalhada de necessidades específicas de capacitação representa uma contribuição significativa, ampliando as discussões apresentadas por Mendes (2024) sobre o desenvolvimento profissional em contextos universitários.

Esta identificação fornece um mapeamento preciso das áreas prioritárias para investimento em formação gerencial, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos e o desenvolvimento de programas de capacitação mais direcionados e efetivos.

Adicionalmente, a proposição de diretrizes concretas para o desenvolvimento gerencial complementa e expande as análises realizadas por Búrigo *et al.* (2016), oferecendo um *framework* prático que pode ser implementado pelas instituições de ensino superior.

Estas diretrizes fornecem um roteiro claro para a estruturação de programas de desenvolvimento gerencial, considerando as especificidades do contexto universitário e as demandas contemporâneas da gestão pública.

4.12.5. Implicações para Políticas Institucionais**a) Desenvolvimento Profissional**

A análise dos resultados oferece importantes implicações para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas ao aprimoramento profissional dos gestores universitários. A pesquisa evidenciou a necessidade premente de programas estruturados de formação gerencial, corroborando as recomendações apresentadas por Filho *et al.* (2017) sobre a importância de uma abordagem sistemática para o desenvolvimento de competências gerenciais no contexto universitário.

Este achado ressalta a importância de políticas institucionais que estabeleçam frameworks consistentes para a capacitação de professores-gestores. Paralelamente, os resultados destacam a criticidade da integração efetiva entre processos de aprendizagem formal e informal, alinhando-se às conclusões de Costa *et al.* (2020) sobre a natureza multifacetada do desenvolvimento profissional.

Esta integração sugere a necessidade de políticas institucionais que reconheçam e fomentem tanto os processos formais de capacitação quanto as oportunidades de aprendizagem que emergem das experiências práticas e das interações profissionais cotidianas.

b) Gestão Estratégica

A análise dos resultados revela implicações significativas para a gestão estratégica institucional, destacando elementos cruciais para o aprimoramento das políticas organizacionais.

A pesquisa evidenciou a fundamental relevância do planejamento estratégico participativo, alinhando-se às conclusões de Pinto *et al.* (2020) sobre a importância do envolvimento ativo dos diversos atores institucionais no processo de planejamento.

Este achado ressalta a necessidade de políticas que promovam uma abordagem mais inclusiva e colaborativa na definição e implementação de estratégias institucionais.

Adicionalmente, os resultados enfatizam a importância crítica do alinhamento estratégico entre as competências individuais dos gestores e os objetivos mais amplos da instituição, corroborando as análises de Rosa *et al.* (2021) sobre a necessidade de uma integração mais efetiva entre desenvolvimento profissional e metas organizacionais.

Esta constatação sugere a necessidade de políticas institucionais que estabeleçam mecanismos claros para identificar, desenvolver e alinhar as competências gerenciais com as diretrizes estratégicas da universidade, garantindo assim uma maior efetividade na consecução dos objetivos institucionais.

4.12.6. Lacunas Identificadas

a) Na Literatura

A análise dos resultados revelou lacunas significativas na literatura atual sobre gestão universitária que merecem atenção da comunidade acadêmica. Um primeiro aspecto notável é a limitada atenção dedicada aos mecanismos informais de desenvolvimento gerencial, representando uma área que demanda investigação mais aprofundada para compreender como estes processos não estruturados contribuem para a formação de competências gerenciais efetivas.

Um segundo ponto crítico identificado é a escassez de estudos que abordam o impacto das relações políticas na gestão universitária. Esta lacuna é particularmente relevante considerando a natureza intrinsecamente política das instituições de ensino superior e seu impacto significativo nos processos decisórios e na implementação de políticas institucionais.

Por fim, identificou-se uma necessidade premente de estudos mais específicos voltados para o contexto da UFPI. Esta carência de pesquisas contextualizadas limita a compreensão das particularidades institucionais e regionais que podem influenciar significativamente o desenvolvimento e a aplicação de competências gerenciais. O aprofundamento nestas áreas poderia fornecer insights valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão e o desenvolvimento de políticas institucionais mais efetivas.

b) Na Prática

A análise dos resultados identificou lacunas práticas significativas que impactam o desenvolvimento e a efetividade da gestão universitária. A carência de programas formais de desenvolvimento gerencial emerge como uma limitação crucial, evidenciando uma descontinuidade entre as necessidades de capacitação identificadas e as oportunidades de desenvolvimento efetivamente disponibilizadas pela instituição. Esta ausência de estruturas formais de desenvolvimento compromete a preparação sistemática de novos gestores e o aprimoramento contínuo dos atuais.

A necessidade de maior integração entre os diferentes níveis de gestão representa outra lacuna significativa na prática institucional. A fragmentação atual limita a fluidez da comunicação, a transferência de conhecimento e a implementação efetiva de políticas institucionais, resultando em silos operacionais que comprometem a eficiência organizacional como um todo.

Particularmente preocupante é a ausência de métricas específicas para avaliar competências gerenciais no contexto universitário. Esta lacuna dificulta a avaliação objetiva do desempenho gerencial, o monitoramento do desenvolvimento profissional e a identificação precisa de necessidades de capacitação. A falta de parâmetros mensuráveis compromete a capacidade institucional de desenvolver intervenções direcionadas e avaliar a efetividade das iniciativas de desenvolvimento implementadas.

Por fim, esta análise comparativa revela que os resultados da pesquisa não apenas confirmam muito do que já foi estabelecido na literatura sobre

gestão universitária, mas também trazem novas perspectivas e *insights* específicos para o contexto da UFPI. As divergências e contribuições originais encontradas sugerem a necessidade de uma constante atualização dos modelos de gestão e desenvolvimento de competências nas universidades públicas brasileiras.

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as competências gerenciais necessárias aos professores-gestores no contexto da Universidade Federal do Piauí, buscando compreender os processos de desenvolvimento dessas competências e suas implicações para a gestão universitária. A análise dos resultados revelou um panorama complexo e multifacetado, que evidencia tanto convergências significativas com a literatura existente quanto contribuições inovadoras para o campo da gestão pública universitária.

Com base na análise detalhada das entrevistas com os seis docentes-gestores da UFPI e nos resultados apresentados no capítulo anterior, apresenta-se as seguintes considerações finais que responderam à pergunta de pesquisa: **"Quais competências são requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI?"**

A análise revela três grupos fundamentais de competências para gestão universitária: as competências estratégicas abrangem visão sistêmica e planejamento, com foco em decisões baseadas em dados e orientação para resultados; as competências relacionais destacam liderança inclusiva, comunicação eficaz e habilidades de mediação, incluindo elementos emergentes como empatia e humildade; e, as competências técnicas envolvem conhecimento da estrutura universitária, gestão financeira e domínio de processos administrativos, além de conhecimentos em tecnologias digitais.

Demonstra-se que o desenvolvimento de competências na gestão universitária ocorre por diferentes vias: capacitação formal institucional, experiência prática na função, mentoria de gestores experientes, autodesenvolvimento e participação em instâncias colegiadas.

Destaca-se também seis desafios principais na aplicação das competências gerenciais universitárias: complexidade estrutural, restrições orçamentárias, resistência cultural, equilíbrio entre funções acadêmicas e

administrativas, influências políticas e ausência de programas de desenvolvimento gerencial.

A análise ainda sugere recomendações práticas para aprimoramento da gestão universitária: implementação de programas de formação gerencial prévia, sistema de mentoria formal, capacitação continuada, gestão do conhecimento, critérios técnicos para seleção e integração entre níveis gerenciais.

A pesquisa oferece contribuições significativas ao mapear competências essenciais na gestão da UFPI, identificar necessidades formativas e fornecer subsídios para políticas de desenvolvimento gerencial. Os resultados auxiliam na compreensão da gestão universitária e estabelecem diretrizes para seleção e capacitação de gestores.

Os resultados revelam que a gestão universitária estratégica na UFPI demanda integração entre visão estratégica, habilidades relacionais, conhecimentos técnicos, compreensão acadêmica e adaptabilidade. O sucesso gerencial depende do desenvolvimento contínuo dessas competências complementares.

Aponta-se limitações metodológicas como foco em gestores estratégicos e contexto único institucional. Sugere-se expandir pesquisas para outras IFES, desenvolver instrumentos avaliativos e investigar correlações entre competências e resultados organizacionais.

A gestão universitária estratégica, especialmente em instituições públicas como a UFPI, enfrenta desafios significativos que exigem um conjunto robusto de competências dos docentes-gestores. Este estudo contribui para o entendimento dessas necessidades e aponta caminhos para o aprimoramento da gestão institucional.

A pesquisa demonstra que a gestão estratégica universitária é um processo complexo que demanda múltiplas competências. O sucesso nesta função não requer apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades relacionais e visão estratégica. O desenvolvimento destas competências deve ser um processo contínuo e estruturado, apoiado pela instituição e fundamentado nas especificidades do contexto universitário.

Um achado significativo é que a eficácia da gestão universitária depende não apenas do domínio individual dessas competências, mas também de sua integração e aplicação contextualizada. A cultura organizacional surge como fator crucial nesse processo, influenciando tanto o desenvolvimento quanto a expressão dessas competências.

A compreensão dessas competências e seu desenvolvimento são fundamentais para o aprimoramento da gestão universitária e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos institucionais da UFPI. Recomenda-se que estes resultados sejam utilizados para estruturar programas de desenvolvimento gerencial e políticas institucionais que fortaleçam a capacidade de gestão estratégica na universidade.

O aprimoramento da gestão universitária requer uma abordagem sistemática para o desenvolvimento de competências, combinando formação estruturada, experiência prática e suporte institucional. Este entendimento oferece diretrizes importantes para políticas institucionais de desenvolvimento gerencial e sugere caminhos para o fortalecimento da gestão universitária na UFPI.

Os resultados desta investigação não apenas expandem a compreensão teórica das competências gerenciais no contexto universitário, mas também oferecem diretrizes práticas para o aprimoramento da gestão na UFPI. As lacunas identificadas apontam caminhos promissores para pesquisas futuras, especialmente no que tange ao desenvolvimento de programas formais de capacitação gerencial, à integração entre diferentes níveis de gestão e ao estabelecimento de métricas específicas para avaliação de competências. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a investigação dos aspectos informais do desenvolvimento gerencial e examinem mais detalhadamente o impacto das relações políticas na gestão universitária, contribuindo assim para o contínuo desenvolvimento do campo e para o aprimoramento das práticas de gestão em instituições de ensino superior.

6

REFERÊNCIAS

ALBERTO GARCIA, Silas; DE LIMA FERREIRA, Jacques. Análise de Conceito e Análise Temática na pesquisa qualitativa em educação . **Debates em Educação**, [S. l.], v. 14, n. 36, p. 358-378, 2022. DOI: 10.28998/2175-6600.2022v14n36p358-378. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/13678>. Acesso em: 5 fev. 2025.

ALVES, B. D. N.; DE OLIVEIRA, J. J. B.; DE OLIVEIRA, R. S. Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública. **JPM - Journal of Perspectives in Management**, p. 96, 2021.

ANDRADE, E. F. da S.; LOBATO, J. de O.; MACCARI, E. A.; MAZIERI, M. R. A Alocação Estratégica de Recursos Institucionais para a Pós-Graduação Stricto Sensu e o Desempenho dos Programas na Avaliação Capes: Um Estudo em Universidades Federais.

ARAGÃO, Cecília Vescovi. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, set./dez. 1997.

ARAUJO, C. W. F. et al. Aspectos Legais da Compra responsável em Instituições Públicas de Ensino Superior: um estudo de caso para a Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 8111-8128, 2023.

AZEVEDO, Rafaelly de Paula; SANTOS, Ingrid Júlia Souza dos; OLIVEIRA, Dion Alves de; GONÇALVES, Müller Padilha. Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes.

JPM - Journal of Perspectives in Management, v. 6, p. 55, 2022a.

BACKES, Danieli Artuzi Pes; RIBEIRO SERRA, Fernando Antonio; BELFORT, Ana Claudia; ANDRADE, Élica Furtado da Silva. Gestão dos recursos organizacionais essenciais para o bom desempenho na Avaliação da Capes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 23, n. 2, 2022.

BAENA, S. C. P.; SOUSA, A. L. de; MELO JUNIOR, G. de. Gestão Social Sustentável: missão e estratégia em busca de um alinhamento. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e376111133702, 2022.

BANDEIRA, H. M. M. Como elaborar plano de análise dos dados na pesquisa qualitativa: descrição, explicação ou interpretação?. **Educação e Filosofia, Uberlândia**, v. 36, n. 77, p. 1141-1166, 2022. DOI: 10.14393/REVEDFIL.v36n77a2022-65312. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/65312>. Acesso em: 10 out. 2024.

BARBOSA, M. A. C. et al. Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão: Perspectivas e Consequências. **Faces**, v. 16, n. 4, p. 66-84, 2017a.

BARBOSA, M. A. C. et al. O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Education policy analysis archives**, v. 25, p. 12, 2017b.

BARBOSA, M. A. C. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: Estudo em uma universidade federal do brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 1-16, 2020.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. DE; CASSUNDÉ, F. R. DE S. A. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016a.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor e as Políticas Institucionais para Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão Universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. DE S.

A. Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior. *Revista PRETEXTO*, v. 17, n. 4, p. 95-110, 2017.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de Uma Universidade Federal. **Revista organizações em contexto**, v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016b.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M. DE; MENDONÇA, J. R. C. DE. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.

BARBOSA, M. A. C.; PINTO, C. L. T.; CASSUNDÉ, F. R. DE S. A. A Influência das Condições Institucionais de Universidades Públicas para o Desenvolvimento de Competências Eletrônicas dos Professores no Ensino Superior. **EAD em FOCO**, v. 10, n. 1, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70. 4ª ed reimpressa. 2020. 281 p.

BARROS, J. F. DE A.; BARBOSA, M. A. C. A Relação entre Clima Organizacional e a Prestação do Serviço de Qualidade na Universidade Pública. **ID on line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 25, 2016.

BATISTA, M. ROCHA; V. SANTOS, L. A. Transparência, corrupção e má gestão: uma análise dos municípios brasileiros. **Rev. Adm. Pública**, v. 54, n. 5, p. 1382-1401, 2020.

BERGUE, Sandro Treastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BISPO, A. Chamada especial competências e aprendizagem nas organizações. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. i-vii, 2024.

BOEIRA, J.; LARENTIS, F.; FOLCHINI DA COSTA, L. Aprendizagem Formal e Informal no Desenvolvimento de Gestores: estudo de caso em IES. **RGO. Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 198-215, 2022.

BONFIM, D. A.; KUMADA, K. M. O.; ASSUMPÇÃO, F. C.. Caracterização do perfil profissional para o ensino da Libras em editais de concursos públicos. *Revincluso - Revista Inclusão & Sociedade*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 25, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/revincluso/article/view/790>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRAGA, P. E.; SANTOS OLIVEIRA DUARTE, M. DE F.; ARAUJO SILVA, N. G. Formação de Banca para Concurso Docente e os Princípios da Administração Pública. *Administração Pública e Gestão Social*, 2023.

BRANDÃO, C. A., CASTRO, C. N. de e MONTEIRO NETO, A. (Orgs.). **Desenvolvimento regional no Brasil**: políticas, estratégias e perspectivas. Rio de Janeiro, IPEA, 2017.

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

BRESSER-PEREIRA, L. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. **Rio de Janeiro**, p. 81-89, ano 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*. [s.l: s.n.].

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. b, p. 180-219, 2022.

BRIZOLLA, M. et al. Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas. *Ufam Business Review - Ufambr*, v. 2, n. 3, p. 103-130, 2020.

BRUM, B. Planejamento da alta hospitalar do recém-nascido prematuro realizado por enfermeiros. *Peer Review*, v. 5, n. 21, p. 505-514, 2023.

BURIGO, C. D.; DE LINHARES JACOBSEN, A.; WIGGERS, L. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, p. 68-78, 2016.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, [S. l.], v. 34, n. 2, 2013. Disponível em: <https://>

periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871. Acesso em: 5 ago. 2024.

CARVALHO, J.; SANTOS, F. Ensino de geografia e a educação inclusiva na escola: **Falem professores!. Estrabão**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 768-776, 2023. Disponível em: <https://revista.estrabao.press/index.php/estrabao/article/view/186>. Acesso em: 10 out. 2024.

CARVALHO; T.; BRUCKMANN, S. Reformar o Sector Público Português: um percurso da saúde ao ensino superior. **Reformando o Ensino Superior: Desenho e implementação de políticas públicas**. Série: Ensino Superior Dynamics, London, v.41, p.83-102, 2014.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A.; MENDONÇA, J. R. C. DE; BARBOSA, M. A. C. Condições institucionais e desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores: um estudo em uma IES Federal. **Revista eletrônica de educação**, v. 10, n. 3, p. 155-175, 2016a.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A.; MENDONÇA, J. R. C. DE; BARBOSA, M. A. C. O desenvolvimento de competências eletrônicas docentes para EaD: um estudo em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 70-91, 2016b.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A.; MENDONÇA, J. R. C. DE; BARBOSA, M. A. C. A influência das condições institucionais no desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores para o ensino na EAD: proposição de um modelo analítico. **Avaliação Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 2, p. 469-493, 2017.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A.; MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M. A. C. Influência da estrutura organizacional-administrativa das instituições de ensino superior no desenvolvimento de competências docentes para atuação na EAD. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 01-26, 2016c.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A.; MENDONÇA, J. R. C.; DE MUYLDER, C. F. Avanços e Democratização das Tecnologias Digitais e Perfil de Competências do Professor do Ensino Superior: uma Discussão Teórica. **Revista EDaPECI**, v. 17, n. 1, p. 205-217, 2017.

CASTRO, E. e OLIVEIRA, U. A entrevista semiestruturada na pesquisa

qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos** 22, 2023.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Desenvolvimento de Gestores-Acadêmicos em Instituições de Ensino Superior na Catalunha: Gestores-acadêmicos no ensino superior. **Ensino superior trimestralmente**, v. 65, n. 3, p. 290-307, 2011.

CECÍLIA GUERRA; CHRISTINA CÉSAR PRAÇA BRASIL; MARÍA VICTORIA MARTÍN-CILLEROS; LENORA DUHN. Pesquisa Qualitativa: Um Olhar Sempre Voltado à Excelência dos Estudos. **New Trends in Qualitative Research**, Oliveira de Azeméis, Portugal, v. 15, p. e773, 2022. DOI: 10.36367/ntqr.15.2022.e773. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/773>. Acesso em: 5 feb. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, L. R. et al. Educação Ambiental no contexto escolar: análise dos trabalhos apresentados no Congresso Interdisciplinar em Educação, Saúde e Ambiente. **Revista Semiárido De Visu**, v. 8, n. 2, p. 344-355, 2020.

COMIN, L. C.; CARVALHO, C. E.; BEGNINI, S. Capacidade Relacional em Parcerias Estratégicas: o papel das competências gerenciais sob uma perspectiva micro fundacional. **Revista Alcance**, v. 30, n. 2(Maio/Ago), p. 67-83, 2023.

CONCEIÇÃO, D.; SEHNEM, S.; FÉLIX SCHNEIDER, P. Estratégias e práticas para operacionalização do Plano de Logística Sustentável de uma Instituição de Ensino Superior. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 4, p. 35-51, 2024.

CORREA-GILLIERON, E. M.; SILVA, R. C. DA. Ferramentas da gestão estratégica: Bussiness Model Canvas e Identidade Institucional aplicadas a um Projeto de Extensão Universitária/ Strategic management tools: Business model Canvas and institutional identity Applied to a University Extension Project. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 5, p. 3995-4012, 2021.

COSTA, Robinson Francino da. **Gestão nas universidades públicas federais: intensidades democráticas em análise**. 2021. 280 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação,

Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

COSTA, C. et al. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* ISSN 2237-1427, v. 10, n. 2, 2020.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Revista organizações em contexto**, v. 14, n. 27, p. 345, 2017.

DE TOMMASO, Silvia Ferraz Nogueira; RODRIGUES, Ivete; PINSKY, Vanessa Cuzziol. Análise Interativa Qualitativa: uma contribuição metodológica para pesquisas em sustentabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 22, n. 2, 2021. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2019>. Acesso em: 10 out. 2024.

DOTTO, D. M. R. et al. Sustentabilidade em organizações públicas: estudo de uma instituição federal de ensino brasileira. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 235-259, 2019.

ENDERS, J.; MUSSELIN, C. Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century". Em: **Higher Education to 2030**. [s.l.] OECD Publishing, 2008. p. 125-250.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. Belo Horizonte: [s.n.]. v. 276

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. DE O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 6, n. 1, p. 01-17, 2008.

FADUL, É. M. C.; MAC-ALLISTER DA SILVA, M. DE A.; SILVA, L. P. DA. Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 46, n. 6, p. 1437-1458, 2012.

FALQUETO, J. M. Z. et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v.

24, n. 2, p. 357-378, 2019.

FARAGO, D. F.; BRUSAMARELLO, T.; SOUZA, S. R. R. K. Acolhimento dos acompanhantes de mulheres em processo de parto numa maternidade de alto risco. **Revista Família Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 827, 2020.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de administração pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FARIAS, Alison Nascimento; PUCINELLI, Ricardo Henrique; IMPOLCETTO, Fernanda Moreto. **EDUCAÇÃO FÍSICA E O SOFTWARE NVIVO EM PESQUISAS QUALITATIVAS: um estudo bibliométrico. NTQR**, Oliveira de Azeméis, v. 17, e924, out. 2023. Disponível em <http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2184-77702023000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 05 fev. 2025. Epub 01-Dez-2023. <https://doi.org/10.36367/ntqr.17.2023.e924>.

FERREIRA, J. et al. Atitudes frente à morte e luto em profissionais de saúde na linha de frente do cuidado a covid-19: uma revisão integrativa. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 6, n. 4, p. 14252-14264, 2023.

FERREIRA, I. F. A.; RESENDE, D. D.; MARRA, A. V. Significado do Trabalho para Docentes Gestores: o caso dos coordenadores de curso de uma universidade federal. Em: **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. [s.l.] Atena Editora, 2020. p. 1-15.

FILHO, A. R. C. T. et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE**, p. 185-208, 2017.

FILHO, D. E. M. et al. Mudanças Organizacionais no Setor Público Brasileiro e Suas Tipologias: Um Estudo Bibliométrico. **Revista FSA**, v. 19, n. 6, p. 26-46, 2022.

FRANCO, C.; MARQUES, V. Regência escolar: estratégias didáticas usadas pelos residentes no contexto remoto. **Revista De Iniciação à Docência**, v. 8, n. 1, 2023.

FREITAS, C. A. M.; SANTOS, A. M. DOS; PRADO, N. M. DE B. L. Gibbs G. Análise de dados qualitativos. **Saúde em Debate**, v. 44, n. 125, p. 580-582, 2020.

GARCIA, R. G.; FARIAS FILHO, M. C.; HERREROS, M. M. A. G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 252-268, 2013.

GARLET, V. Scale of competencies for sustainability at the organizational scope. **Revista de Administração da UFSM**, v. 17, n. 1, 2024.

GESSER, G. A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A.; AKUTSU, L. A profissionalização da gestão de recursos humanos no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 5, p. 1189-1217, 2021.

GOMIDE, A.; DA SILVA LINS, R.; AMORIM MACHADO, R. Burocracia e desempenho da administração pública: Em busca de teorias e evidências para reformas administrativas em países em desenvolvimento. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, 2021.

GOMIDE, A.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. Reformas administrativas e a qualidade da burocracia no Brasil e nos Estados Unidos: trajetórias, inovações e desafios, n. **Reformas do estado**, p. 505-527, 2020.

GONÇALVES, Elaine Cristina Grecchi. **A Formação de Docentes para o Exercício de Cargos de Gestão na Universidade**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. [s.l.] Pearson Makron Books, 2005.

HONORATO, I. C. R. Representação Social dos Alunos do Ensino Médio sobre sua participação Efetiva nas Aulas de Educação Física em um Colégio Estadual do Município de Guarapuava/PR / Social Representation of High

School Students on their Effective Participation in Physical Education Classes at a State College in the City of Guarapuava/PR. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 6, n. 7, p. 52982-53001, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n7-808. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14117>. Acesso em: 5 feb. 2025.

LACOMBE, F. J.; MASSET; HEILBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. 2008.

LEITE, L. Q. Administração pública no Brasil: As reformas administrativas do DASP e do Decreto-Lei nº200 em perspectiva comparada. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 13, n. 27, p. 221-248, 2022.

LIMA, J. D. E. O.; SILVA, A. B. D. A. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LOBATO, J. D. O. et al. Os indicadores de desempenho e de qualidade e o processo de governança nas Universidades Federais Brasileiras: um estudo multicaso. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 3, p. 594-609, 2019.

LOBATO, J. DE O.; ANDRADE, E. F. DA S.; MACCARI, E. A. A gestão do conhecimento na Universidade Federal de Mato Grosso: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 1-23, 2020.

LONGARAY, A.; NEVES FIUSSEN, D.; LOPES AVILA, A. Novas estratégias de gestão para as instituições de ensino superior: uma análise sob a ótica do gênero. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 35-48, 2014.

LOPES, A. E. M. P. et al. A importância do papel gerencial para administração pública: um estudo de caso do gestor da Universidade Federal do Pará Campus Bragança - PA. **Ágora revista de divulgação científica**, v. 23, n. 1, p. 95-115, 2018.

LOPES, É. Competências digitais no contexto da transformação digital da área de gestão de pessoas da administração pública federal: proposta de

modelo conceitual. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 154-173, 2024.

LOPES, Eliana Marta Teixeira, FARIA FILHO, Luciano Mendes VEIGA, Cynthia Greive. (orgs.). **500 anos de educação no Brasil**. 2ªed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. 606 p.

LORENZETTI, Leonir; DOMICIANO, Tamara Dias; GERALDO, Ana Paula. A utilização do *software* QDA miner lite nas pesquisas que utilizam a análise textual discursiva. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 8, n. 19, p. 971-990, 2020. DOI: 10.33361/RPQ.2020.v.8.n.19.367. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/367>. Acesso em: 5 fev. 2025.

LOURENÇO, E. O papel da formação de professores para a inclusão de alunos com deficiência: um estudo qualitativo. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 3, 2024.

MACEDO, L. C. M. et al. Comprometimento e Gênero: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal. **RACEF**, v. 12, n. 2, 2021.

MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M. C. B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 210-231, 2020.

MACHADO, N. S. et al. Ensino Superior e Sustentabilidade: compreensão dos gestores de uma instituição de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, p. 42-54, 2018.

MAGALHÃES, M. M. dos S., et al. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 327-350, 2017.

MANZINI, E. J. A Pesquisa Qualitativa em debate. Em: Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros: In: **Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**. Bauru: [s.n.]. v. 2.

MAGRO, E. Análise documental de um programa de extensão "educa pontal". **Dialogia**, 2024.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. DE O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MARTINS, A. F. .; SILVA FILHO, O. J. da .; MANNARELLI FILHO, T. Corporate social responsibility actions in times of pandemic. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 9, p. e7610917818, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.17818. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17818>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MATTOS, L. K. de .; COSTA, A. M. .; MORÉ, R. P. O. .; FLACH, L. . Modelo Baldrige aplicado à gestão universitária. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 577-592, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i3.1342. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1342>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MELO, N. C. M.; DOURADO, D. C. P.; MENDONÇA, J. R. C. DE. Comportamento organizacional e a armadilha da organização reificada. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, p. 197-208, 2018.

MENDES, S. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 101-112, 2024.

MENDES, S. R.; MEDEIROS, M. F. M. DE; COSTA, M. T. P. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **Reunir - Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 101-112, 2024.

MENDONCA, José Ricardo Costa de, FERNANDES, Danielle Cireno; HELAL, Diogo Henrique e CASSUNDE, Fernanda Roda. Políticas públicas para o Ensino Superior à Distância: **um exame do papel da Universidade Aberta do Brasil. Ensaio**: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 156-177, jan. 2020. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362020000100156&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 set. 2024. Epub 27-Jan-2020.

MILLER, H. **White-Collar Work: the non-manual labour process**. London: Macmillan Ltd, 1991.

MINAYO, C.; DE, S. **Pesquisa social: teoria e método e criatividade**. 7a. [s.l: s.n.].

MORAES, A. Diário reflexivo permeando ensino e pesquisa. **Revista Educação Artes e Inclusão**, v. 20, n. 1, 2024.

MORAIS, J. P.; ARAGONÊS AMARO DA SILVA, D.; GALVÊ ARAÚJO SILVA, N. Análise das Características e Desafios do Docente-Gestor em uma IFES: um estudo na UFERSA. RGO. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 160-179, 2022.

NDALA, D. A Gestão Universitária: um desafio das instituições do ensino superior no terceiro milênio. **Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade**, v. 2, n. 4, p. 18-29, 2019.

NUNES, ANDRESSA & Batista Santos, Maria & de Albuquerque, Carla Andréa & Gohr, Cláudia & Morioka, Sandra. (2022). Capacidades Organizacionais para Sustentabilidade Corporativa: um estudo em instituições federais de ensino superior. **Anais...ENEGEP 2022 - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2022.

OITICICA, T. P. P. M.; BARBOSA, M. A. C. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2020.

OLIVEIRA, J. M. DE et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, p. 108-126, 2017.

OSÓRIO, Medina Fábio. Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? Salvador: **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, 2005.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências profissionais docentes e sua gestão em universidades mineiras. **EnGPR**, v. 2, 2009.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma

universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 37-59, 2016.

PASINATO, J.; BRIÃO, V. B. Indicadores para Relatório de Sustentabilidade de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista CIATEC-UPF**, v. 6, n. 1, p. 48, 2014.

PEIXOTO, P. Compreensão das mulheres com câncer de colo do útero sobre a braquiterapia. **Cadernos Esp - Revista Científica Da Escola De Saúde Pública Do Ceará**, v. 17, 2023.

PESSOA, M. F. et al. Desafios Gerenciais do Professor-Gestor: Um Estudo com Coordenadores de Curso da Graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 2, p. 72-96, 2022.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. DA C. C.; SILVA, L. C. DE J. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 9, n. 2, p. 219-244, 2020.

PINTO, J. D. F.; DOS SANTOS, L. T. Administração Pública Brasileira no Século XXI - Caminhamos para Alguma Reforma? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 205-215, 2017.

PONTES, A. S. M. et al. Sustentabilidade e Educação Superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, p. 84-103, 2015.

QUEIROZ, M. R. A educação superior brasileira no contexto da reforma do Estado: reflexões sobre avaliação externa de cursos e autonomia universitária. **Educação on-line**, n. 17, p. 152-171, 2014.

QUEVEDO, L. DE B.; FLECK, C. F.; DO CARMO, K. L. F. O regime de dedicação exclusiva e a gestão do tempo: estudo de caso com docentes universitários. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN 2237-1427, v. 3, n. 3, 2013.

QUINN, Robert. FAERMAN, Sue. THOMPSON, Michael. MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, J. A. P.; PRUDENCIO, D. S.; MARTINS, A. A. L.; TOLENTINO, V. S. **Materiais Didáticos Acessíveis para Pessoas com Deficiência Visual: formação continuada para docentes.** e-Mosaicos, [S. l.], v. 11, n. 27, p. 162-182, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/e-mosaicos/article/view/54311>. Acesso em: 10 out. 2024.

ROCHA, M. K. F. et al. Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. **JPM - Journal of Perspectives in Management**, v. 7, p. 257020, 2023.

RODRIGUES, J.; CRUZ, T. Implicações da pandemia na educação: o trabalho do gestor escolar na rede privada de ensino. **Revista Ibero-Americana De Humanidades Ciências E Educação**, v. 7, n. 8, p. 221-233, 2021.

RODRIGUES, M. Questões de urgência social em aulas de matemática nos anos iniciais do ensino fundamental. **Ensino Da Matemática em Debate**, v. 10, p. 4-28, 2023.

ROSA, C.; CARLO DA SILVA, J.; AFONSO ANDRADE BRUNHEROTTI, M. Formação e Desenvolvimento de Pessoal na Rede de Hospitais Públicos do Estado de Minas Gerais. **RAHIS**, v. 18, n. 4, p. 137, 2021.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de administração pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SANTOS, A.; GODOY, E. Projetos na escola e o protagonismo da criança: diálogo com reggio emilia e a educação matemática crítica. **Perspectivas da Educação Matemática**, n. 32, 2020.

SANTOS NETO, Antônio Fonseca dos. A invenção da UFPI: elementos estruturantes e interfaces de poder. In: EUGENIO, João Kennedy (org). **Histórias de vário feito e circunstância**. Teresina: Instituto Dom Barreto. 2001, p. 9 a 52.

SANTOS, Rita de Cássia. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SANTOS, N.; RODRIGUES, M.; CAVALCANTE, S. Gestão de Fatores que Contribuem para o Desenvolvimento Sustentável em uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão). **Revista Ciências Humanas**, v. 11, n. 1, 2018.

SCHIABEL, D.; RIVAS, N. P. P.; SANTANA, J. F. A autonomia universitária: disputas e tensionamentos no contexto das atuais diretrizes curriculares nacionais para a formação de professores. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 16, n. 12, p. 32429-32449, 2023.

SCHMITT, Daniel Martín; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de Gestão Pública: uma análise crítica do modelo**. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/14262690/modelos-de-gestao-publica-uma-analise-critica-do-modelo>>. Acesso em: 24 jul. 2024.

SCHNEIDER, M.; ZILLI, J.; VIEIRA, A. Gestão do Conhecimento e Processos Universitários. Em: **Perspectivas contemporâneas em administração e comércio exterior**. [s.l.] Ediunec, 2018. p. 192-209.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 2009.

SENO, J. P.; KAPPEL, L. B.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As Percepções do Professor Universitário da Área de Gestão acerca das Mudanças na Educação Superior: uma pesquisa com profissionais de instituições de ensino privadas do Triângulo Mineiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014.

SILVA, A. M. B. DA; PINHEIRO, F. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 183-197, 2022.

SILVA, C. e AMARAL, T. e SILVA, V. **Percepção da equipe de enfermagem sobre cuidados paliativos na unidade de terapia intensiva**. Enfermagem Brasil. 2021.

SILVA, D. DE S. S. Entre o Ensino e a Gestão: O Burocrata Híbrido na Gestão Universitária. [s.l.] **Pro-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação - UFV**, 2023.

SILVA, F. R.; ROSA, M. P. Gestão universitária e seus desafios no século XXI: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista GUAL**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2022.

SILVA, G. R. da; RÓSEO, F. F. C.; MATEUS, R. P. A.; MATOS, I. R. de; SANTOS, S. S. dos; ARRUDA, A. G.; NOGUEIRA, F. N. A.; SILVA, J. P. C. da. Assistência de Enfermagem no Processo de Morte Perinatal. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. e4663, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4663>. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA, M. P. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**, 2000. Tese (Doutorado em engenharia de produção e sistemas) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, M. P. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, L. C. S; CHAVES NOBRE, F. Produção Científica sobre a Influência dos Vieses Comportamentais no Processo Decisório: mapeamento comparativo entre Brasil, Estados Unidos da América e Europa. **Contribuciones a la economía**, p. 53-84, 2021.

SILVA, R. S. et al. Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, p. 74-90, 2021.

SILVA, A. O. DA; MOTA, F. P. B.; LIMA, T. B. DE. Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na Gestão de Competência. **Gestão org**, v. 20, 2022.

SOUSA, J. C. R. DE et al. Responsabilidade Social Universitária: percepções e avanços. **Social responsibility journal**, v. 17, n. 2, p. 263-281, 2021.

SOUZA, M. e BUSSOLOTTI, J. Análises de Entrevistas em Pesquisas Qualitativas com o *Software* Iramuteq. **Revista Ciências Humanas**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/811>. Acesso em: 10 out. 2024.

SOUZA, S. S. DE; STÉFANI, S. R. Perfil da pesquisa acadêmica brasileira sobre sustentabilidade alinhada ao ensino superior: Uma revisão integrativa. **Diversitas Journal**, v. 9, n. 1, 2024.

SPERLING, A. K. et al. Eficiência e Eficácia na Gestão Pública: práticas para a melhoria dos serviços públicos. **Administração**, V. 27, edição 128/nov/2023, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.10139481>.

SWAROWSKY, Rafael & HECKLER, Valmir & Sosa, Hebert. Educação sonora contextualizada com a música no ensino de ciências através de ferramentas tecnológicas e histórico-culturais. **Revista de Enseñanza de la Física**. v. 33, n. 2, p. 503-509, 2021. 10.55767/2451.6007.v33.n2.35305.

TAVARES, G. Description of the theory method based on an activity of the curricular component qualitative data analysis: an analysis based on supervised internship in the field of science. **Revista Ibero-Americana de Humanidades Ciências e Educação**, v. 9, n. 12, p. 541-565, 2024.

THEIS, M. R.; MARDULA, E.; DÍAZ MERINO, E. A. O ensino e aprendizagem da modelagem do vestuário: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Ensino em Artes, Moda e Design**, v. 7, n. 2, p. 1-29, 2023.

VOESE, S. B.; ROBERTO DOS SANTOS, M.; DOMBROSKI, L. A relação entre o desempenho da gestão e os rankings de qualidade das Universidades Federais. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 43, n. 1, p. 32-47, 2024.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A.-I.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro**, v. 46, p. e22391, 2021.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

VICENTE, L., CÂNDIDO., A., PUSCH, G., SANTOS, L., CAMILLA, C., LABBADO, J., e ARAÚJO, V. O conceito de educação em saúde sob a óptica do usuários em uma estratégias de saúde da família: The concept of health education from the perspective of users in a family health strategies. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 5, n. 5, p. 20086-20097, 2022.

7

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada "A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM NÍVEL ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ: uma investigação das competências exigidas". Esta pesquisa é de responsabilidade do pesquisador Delson Ferreira Bonfim, discente no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFPI e do pesquisador assistente João Carlos Hipólito Bernardes Reis, Professor Doutor da Universidade Federal do Piauí.

Objetivo e Justificativa da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é investigar as competências relevantes para uma gestão estratégica universitária no âmbito da UFPI. A presente pesquisa justifica-se pela relevância da atuação dos docentes na gestão universitária e pelos desafios causados às funções administrativas que impactam diretamente o desenvolvimento da instituição.

Participação na Pesquisa

Este convite é enviado a você para atender aos critérios de inclusão na pesquisa: a) ser docente da UFPI; eb) participar de atividades relacionadas à gestão estratégica da UFPI há mais de 2 anos. Caso concorde, a sua

participação consistirá em uma entrevista individual semiestruturada, com duração prevista de 45 minutos, na forma presencial, em local, dias e horários a serem agendados, conforme a sua disponibilidade.

Estrutura da Entrevista

A entrevista é dividida em 07 (sete) partes:

1. Aspectos sociodemográficos do participante
2. Bloco 1 - Introdução e Contexto
3. Bloco 2 - Competências
4. Bloco 3 - Processos e Tomada de Decisão
5. Bloco 4 - Capacitação e Desenvolvimento
6. Bloco 5 - Cultura e Ambiente Organizacional
7. Bloco 6 - Reflexões Finais

Riscos e Medidas de Proteção

Esta pesquisa envolve riscos previsíveis de natureza psicológica, que serão minimizados através das seguintes medidas:

1. Constrangimento durante uma entrevista (probabilidade moderada):
 - Ao compartilhar informações pessoais e profissionais;
 - Magnitude: desconforto temporário durante uma conversa;
 - Mitigação: direito de recusa a responder qualquer pergunta e acesso aviso ao roteiro.
2. Preocupação com confidencialidade (probabilidade baixa):
 - Receio sobre acesso não autorizado aos dados;
 - Magnitude: ansiedade sobre o uso das informações;
 - Mitigação: uso de códigos especiais, arquivos protegidos por senha, acesso restrito e destruição após 5 anos.
3. Desconforto emocional (probabilidade baixa):
 - Ao refletir sobre desafios de gestão;
 - Magnitude: estresse momentâneo;
 - Mitigação: suporte psicológico disponível, possibilidade de interrupção e ambiente reservado.

Garantias do Participante

1. Garantia de Ressarcimento:
 - Ressarcimento de despesas eventuais decorrentes da participação na pesquisa, conforme Resolução 466/2012 item IV.3 g.
2. Garantia de Indenização:
 - Direito à indenização em caso de danos decorrentes da investigação, em conformidade com a legislação vigente.
3. Garantias Adicionais:
 - Acesso aos resultados da pesquisa;
 - Liberdade para desistir a qualquer momento;
 - Sigilo e confidencialidade dos dados;
 - Ambiente privativo para entrevista;
 - Recusa a responder perguntas desconfortáveis;
 - Respeito à integridade física, cultural e emocional.

Benefícios da Participação

1. Benefícios gratuitos aos participantes:
 - Oportunidade de reflexão sobre experiências em gestão;
 - Contribuição para melhoria dos processos;
 - Desenvolvimento profissional;
 - Acesso privilegiado aos resultados.
2. Benefícios institucionais e acadêmicos:
 - Contribuições teóricas para gestão universitária;
 - Ampliação do conhecimento em Administração Pública;
 - Identificação de oportunidades de melhoria;
 - Proposição de diretrizes práticas.

Armazenamento e Proteção de Dados

Os dados coletados serão armazenados em formato digital em local seguro, em pasta protegida por senha, por 5 (cinco) anos, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Para

preservar sua privacidade, será garantido:

- Anonimato total nas publicações
- Proteção por senha dos arquivos
- Não armazenar em nuvem
- Uso exclusivo para fins de pesquisa
- Destruição após o período previsto

Contatos e Informações

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato:

- Pesquisadores: (86) 9 9929-0992 (Delson) / (21) 9 98414-3332 (João Carlos)
- Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI: (86) 2222-4824 | ce.ufpi@ufpi.br Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga - CEP: 64.049-550 - Teresina - PI

Declaração de Consentimento

Após os esclarecimentos acima e tendo ciência do acordo com o que me foi exposto, eu, _____, declaro que aceito participar desta pesquisa, dando consentimento para uso das informações prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Dados locais: _____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Pesquisador Assistente

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS PESSOAIS:

Idade: _____ anos

Gênero ao qual se identifica: _____

Formação profissional: _____

Tempo de formado: _____ anos

Tempo na UFPI: _____ anos

BLOCO 1: INTRODUÇÃO E CONTEXTO

1. Qual é a sua experiência em cargos de gestão universitária? (explorar o tempo de experiência).

2. Como você descreveria a importância da gestão estratégica no contexto universitário? (investigar a percepção dos entrevistados).

BLOCO 2: COMPETÊNCIAS

3. Quais competências você considera fundamentais para uma gestão universitária eficaz? Assinale as que se aplicam:

Liderança

Comunicação

Planejamento estratégico

- Gestão de pessoas
- Gestão financeira/orçamentária
- Capacidade de negociação e resolução de conflitos
- Visão sistêmica
- Tomada de decisão
- Inovação
- Criatividade
- Outras

4. Como você desenvolveu as competências para sua função de gestor? (Explorar se o desenvolvimento foi autodidata, através de treinamentos ou experiências práticas).

5. Quais desafios você enfrenta ao aplicar essas competências no seu dia a dia? (Investigar barreiras e dificuldades enfrentadas).

BLOCO 3: PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO

6. Como você toma decisões estratégicas em seu cargo? (Focar nos processos de decisão, incluindo análise de dados, consulta a colegas e considerações de longo prazo).

7. Quais competências são mais importantes durante o processo de tomada de decisão? (explorar)

BLOCO 4: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

8. De que forma a capacitação contínua contribui para a eficácia e inovação na gestão universitária?

9. Quais tipos de capacitação você considera mais específicos para desenvolver competências estratégicas?

BLOCO 5: CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

10. Como a cultura organizacional da UFPI influencia a gestão estratégica?

11. Quais competências são permitidas para se adaptar à cultura organizacional da universidade?

BLOCO 6: REFLEXÕES FINAIS

12. O que você considera uma grande necessidade em termos de desenvolvimento de competências para gestores universitários?

13. Existe alguma competência que você gostaria de ter desenvolvido antes de assumir sua posição atual? (Identificar lacunas no desenvolvimento)

Espaço aberto para comentários adicionais sobre o tema:

Obrigado pela participação!

Este roteiro de entrevista semiestruturado proposto está estruturado para atingir o objetivo de identificar as competências e habilidades necessárias para uma gestão estratégica universitária. Cada seção do roteiro de entrevista semiestruturado pode ser vista como uma categoria de dados para análise de conteúdo, conforme a metodologia de Bardin. A estrutura da proposta organiza as perguntas em torno dos temas principais, o que facilita a categorização e a análise subsequente.

RELATÓRIO TÉCNICO

RECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA UFPI

1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório técnico constitui parte fundamental da pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão Pública, com foco na análise das competências gerenciais necessárias para a atuação eficaz em cargos estratégicos na Universidade Federal do Piauí. Este documento não apenas sintetiza os achados da pesquisa realizada junto a seis docentes-gestores da instituição, mas também propõe um conjunto estruturado de diretrizes práticas visando o desenvolvimento sistemático dessas competências. A relevância deste trabalho encontra-se no reconhecimento de que a excelência da gestão universitária é um elemento vital para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A partir de uma análise criteriosa dos dados coletados durante a pesquisa, foi possível identificar e categorizar as competências fundamentais para a atuação eficaz dos gestores universitários na UFPI. Este diagnóstico revela a necessidade de um equilíbrio entre diferentes conjuntos de habilidades e conhecimentos, evidenciando a complexidade da função gerencial no contexto da educação superior pública. A seguir, apresentamos uma síntese dessas competências, organizadas em três grupos complementares que devem ser desenvolvidos de forma integrada.

O quadro a seguir apresenta de forma estruturada os três grupos de competências identificados como essenciais para os gestores universitários, detalhando os componentes específicos de cada categoria. Esta classificação serve como base para o desenvolvimento das ações formativas propostas neste relatório, permitindo uma abordagem sistemática e abrangente do desenvolvimento gerencial.

Competências Estratégicas	Competências Relacionais	Competências Técnicas
Visão sistêmica da universidade	Liderança inclusiva	Conhecimento da estrutura universitária
Planejamento estratégico	Comunicação eficaz	Gestão financeira e orçamentária
Tomada de decisão baseada em dados	Habilidades de mediação	Domínio de processos administrativos
Orientação para resultados	Empatia e humildade	Conhecimentos em tecnologias digitais

3. CULTURA ORGANIZACIONAL DA UFPI

A análise da cultura organizacional revela-se essencial para a compreensão do contexto no qual as competências gerenciais serão desenvolvidas e aplicadas. Compreender os valores, práticas e comportamentos predominantes na instituição permite a elaboração de estratégias de desenvolvimento que sejam não apenas tecnicamente adequadas, mas culturalmente sensíveis e, portanto, com maior potencial de efetividade e sustentabilidade ao longo do tempo.

3.1 Características Identificadas

A pesquisa identificou importantes elementos da cultura organizacional da UFPI que influenciam diretamente a prática gerencial na instituição. Estes aspectos foram categorizados em pontos positivos e desafios, oferecendo uma visão equilibrada do ambiente institucional. Os aspectos positivos representam fortalezas culturais que podem ser potencializadas nas estratégias de desenvolvimento gerencial, enquanto os desafios apontam para questões que precisam ser endereçadas para que as iniciativas propostas tenham sucesso.

Os aspectos positivos identificados na cultura organizacional da UFPI representam importantes pilares sobre os quais as iniciativas de desenvolvimento gerencial podem ser construídas. Estes elementos culturais constituem forças institucionais que, se adequadamente aproveitadas, podem potencializar a efetividade das ações propostas neste relatório.

Aspectos Positivos:

- Valorização do trabalho em grupo
- Abertura para inovação em setores específicos

- Potencial para desenvolvimento estratégico
- Tradição em ensino, pesquisa e extensão

Paralelamente às fortalezas culturais, foram identificados desafios significativos que precisam ser considerados no planejamento das ações de desenvolvimento gerencial. Estes aspectos representam barreiras potenciais que, se não adequadamente abordadas, podem comprometer a efetividade das iniciativas propostas.

Desafios Identificados:

- Processos de nomeação nem sempre baseados em competências técnicas
- Resistência a mudanças em alguns setores
- Necessidade de maior integração entre áreas
- Comunicação intersetorial que pode ser aprimorada

3.2. Impacto na Gestão Estratégica

A cultura organizacional identificada na UFPI manifesta-se de maneira concreta nas práticas de gestão estratégica, modelando processos decisórios, influenciando o desenvolvimento de competências e configurando as relações institucionais. Compreender estas manifestações práticas da cultura é fundamental para o desenho de intervenções efetivas e alinhadas ao contexto institucional.

Os processos decisórios na UFPI refletem elementos significativos da cultura institucional, caracterizando-se por práticas que valorizam a colegialidade e o diálogo. Estas características têm implicações diretas para o desenvolvimento de competências gerenciais, especialmente aquelas relacionadas à negociação, construção de consensos e comunicação eficaz.

Processos Decisórios:

- Valorização de decisões colegiadas
- Necessidade de construção de consensos
- Importância do diálogo institucional

O desenvolvimento de competências gerenciais na UFPI ocorre em um contexto cultural específico, caracterizado por processos de

aprendizagem que privilegiam a experiência prática e o compartilhamento informal de conhecimentos. Compreender estas dinâmicas é essencial para o desenho de programas de desenvolvimento que sejam culturalmente apropriados e efetivos.

Desenvolvimento de Competências:

- Aprendizagem através da experiência
- Compartilhamento informal de conhecimentos
- Valorização da formação acadêmica

As relações institucionais na UFPI são marcadas por aspectos culturais que equilibram a formalidade hierárquica com a importância das relações interpessoais. Este cenário cria um ambiente complexo no qual as competências gerenciais precisam contemplar tanto aspectos técnicos quanto relacionais para garantir a efetividade da gestão.

Relações Institucionais:

- Respeito à hierarquia formal
- Importância das relações interpessoais
- Necessidade de articulação política

3.3 Recomendações para Alinhamento Cultural

Considerando os elementos culturais identificados e seu impacto na gestão estratégica, apresentamos a seguir um conjunto de recomendações para promover o alinhamento entre as iniciativas de desenvolvimento gerencial e a cultura organizacional da UFPI. Estas recomendações estão organizadas em horizontes temporais distintos, permitindo uma implementação gradual e sustentável das mudanças propostas.

A tabela a seguir apresenta recomendações específicas para promover o alinhamento cultural, organizadas em horizontes temporais de curto, médio e longo prazo. Esta estruturação permite um planejamento adequado das ações, considerando a complexidade das mudanças culturais e a necessidade de construção gradual de novas práticas institucionais.

Prazo	Recomendações
Curto Prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover workshops sobre cultura organizacional 2. Estabelecer canais de comunicação mais efetivos 3. Mapear valores e práticas institucionais 4. Identificar agentes de mudança
Médio Prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver programas de integração setorial 2. Implementar práticas de gestão do conhecimento 3. Criar espaços para diálogo institucional 4. Fortalecer mecanismos de feedback
Longo Prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar valores institucionais 2. Alinhar práticas culturais com objetivos estratégicos 3. Desenvolver indicadores culturais 4. Estabelecer programa de desenvolvimento cultural

4. DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Com base no diagnóstico situacional e na análise da cultura organizacional, apresentamos a seguir um conjunto estruturado de diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais identificadas como necessárias para a atuação eficaz dos gestores universitários na UFPI. Estas diretrizes contemplam diferentes abordagens e momentos do desenvolvimento profissional, visando uma formação abrangente e contínua.

4.1 Programa de Formação Gerencial Prévia

A formação gerencial prévia constitui um elemento fundamental para assegurar que os docentes estejam adequadamente preparados antes de assumirem responsabilidades gerenciais. Este programa visa preencher lacunas de formação e proporcionar conhecimentos e habilidades básicas que serão essenciais para o desempenho das funções gerenciais.

Os objetivos do Programa de Formação Gerencial Prévia foram definidos a partir da identificação das necessidades mais críticas dos docentes que assumem funções gerenciais na UFPI. Estes objetivos norteiam o desenho e a implementação das ações formativas, assegurando seu alinhamento com as necessidades institucionais.

Objetivos:

- Preparar docentes para assumir funções gerenciais
- Desenvolver competências básicas de gestão
- Familiarizar com processos administrativos

Para alcançar os objetivos propostos, foram definidas ações específicas que compõem o Programa de Formação Gerencial Prévia. Estas ações foram concebidas considerando a realidade institucional, as necessidades dos docentes-gestores e os recursos disponíveis, buscando maximizar a efetividade do programa.

Ações Propostas:

1. Criar curso de formação gerencial básica
2. Estabelecer módulos específicos por área de gestão
3. Implementar workshops práticos de gestão
4. Desenvolver material didático específico

4.2 Sistema de Mentoria Estruturado

O Sistema de Mentoria Estruturado representa uma estratégia fundamental para o desenvolvimento gerencial, baseando-se na transferência de conhecimentos tácitos e na aprendizagem experiencial. Esta abordagem reconhece o valor do conhecimento acumulado pelos gestores mais experientes e propõe mecanismos para seu compartilhamento sistemático.

Os objetivos do Sistema de Mentoria foram definidos com foco na aceleração do desenvolvimento de competências gerenciais através da aprendizagem experiencial e do compartilhamento de conhecimentos. Esta abordagem valoriza o capital intelectual existente na instituição e promove sua disseminação entre as novas gerações de gestores.

Objetivos:

- Facilitar transferência de conhecimento
- Promover aprendizagem experiencial
- Acelerar desenvolvimento de competências

Para implementar o Sistema de Mentoria de forma efetiva, foram definidas ações específicas que contemplam desde a identificação e

preparação dos mentores até a avaliação sistemática dos resultados. Estas ações foram desenhadas para garantir a estruturação adequada do programa e sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Ações Propostas:

1. Identificar gestores experientes como mentores
2. Estabelecer programa formal de mentoria
3. Criar roteiros e guias para mentores
4. Avaliar resultados periodicamente

4.3 Programa de Capacitação Continuada

O Programa de Capacitação Continuada constitui um componente essencial para o desenvolvimento sustentável das competências gerenciais, reconhecendo que o aprendizado é um processo contínuo que deve acompanhar toda a trajetória profissional do gestor. Esta abordagem busca assegurar a atualização constante das competências face às mudanças do ambiente universitário.

Os objetivos do Programa de Capacitação Continuada foram definidos com foco na manutenção e evolução das competências gerenciais ao longo do tempo. Esta perspectiva reconhece que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo e que as competências precisam ser constantemente atualizadas e aprimoradas.

Objetivos:

- Atualizar conhecimentos gerenciais
- Desenvolver novas competências
- Promover melhoria contínua

Para implementar o Programa de Capacitação Continuada de forma efetiva, foram definidas ações específicas que contemplam desde o diagnóstico de necessidades até o estabelecimento de trilhas de aprendizagem personalizadas. Estas ações foram concebidas para garantir a relevância e efetividade das iniciativas de capacitação ao longo do tempo.

Ações Propostas:

1. Realizar diagnóstico periódico de necessidades
2. Oferecer cursos específicos por competência
3. Promover intercâmbio com outras IFES
4. Estabelecer trilhas de aprendizagem

5. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação efetiva das diretrizes propostas requer um planejamento cuidadoso e uma abordagem gradual que considere as características institucionais e as limitações de recursos. Apresentamos a seguir um conjunto de recomendações para a implementação, organizadas em horizontes temporais distintos, permitindo um planejamento adequado e uma execução sustentável.

A tabela a seguir apresenta uma programação detalhada das ações recomendadas para a implementação dos programas de desenvolvimento gerencial, organizadas em horizontes temporais de curto, médio e longo prazo. Esta estruturação permite um planejamento adequado, considerando as prioridades institucionais e a disponibilidade de recursos.

Prazo	Ações
Curto Prazo (6 meses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer comitê gestor do programa 2. Desenvolver material básico de formação 3. Identificar e capacitar mentores 4. Iniciar programa piloto
Médio Prazo (12 meses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar oferta de cursos específicos 2. Implementar sistema de avaliação 3. Estabelecer parcerias interinstitucionais 4. Criar banco de boas práticas
Longo Prazo (24 meses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar programa de desenvolvimento 2. Avaliar impacto nas práticas gerenciais 3. Revisar e atualizar diretrizes 4. Expandir para outros níveis gerenciais

6. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento sistemático da implementação das diretrizes propostas é fundamental para assegurar sua efetividade e permitir ajustes ao longo do processo. Apresentamos a seguir um conjunto de indicadores que permitirão monitorar tanto os processos quanto os resultados das iniciativas de desenvolvimento gerencial.

A tabela a seguir apresenta os indicadores propostos para o acompanhamento da implementação dos programas de desenvolvimento gerencial, organizados em categorias quantitativas e qualitativas. Esta abordagem equilibrada permite uma avaliação abrangente dos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento de competências gerenciais.

Indicadores Quantitativos	Indicadores Qualitativos
Número de participantes nos programas	Satisfação dos participantes
Horas de capacitação realizadas	Aplicação prática dos conhecimentos
Taxa de conclusão dos cursos	Melhoria nos processos gerenciais
Número de mentorias realizadas	Impacto na cultura organizacional

7. RECURSOS NECESSÁRIOS

A implementação efetiva das diretrizes propostas requer a disponibilização de recursos adequados em termos de pessoas, materiais e tecnologia. Apresentamos a seguir um detalhamento dos recursos necessários, organizados por categoria, para subsidiar o planejamento institucional e a alocação adequada de meios para viabilizar as iniciativas de desenvolvimento gerencial.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento dos recursos necessários para a implementação dos programas de desenvolvimento gerencial, organizados por categoria. Esta especificação visa orientar o planejamento institucional e a mobilização adequada dos meios necessários para viabilizar as iniciativas propostas.

Tipo de Recurso	Componentes
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de coordenação do programa • Instrutores e facilitadores • Mentores certificados • Suporte administrativo
Recursos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Material didático • Plataforma de ensino virtual • Espaço físico para atividades presenciais • Equipamentos audiovisuais
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão da aprendizagem • Ferramentas de avaliação • Plataforma de comunicação • Banco de dados de competências

8. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação efetiva das diretrizes propostas requer a disponibilização de recursos adequados em termos de pessoas, materiais e tecnologia. Apresentamos a seguir um detalhamento dos recursos necessários, organizados por categoria, para subsidiar o planejamento institucional e a alocação adequada de meios para viabilizar as iniciativas de desenvolvimento gerencial.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento dos recursos necessários para a implementação dos programas de desenvolvimento gerencial, organizados por categoria. Esta especificação visa orientar o planejamento institucional e a mobilização adequada dos meios necessários para viabilizar as iniciativas propostas.

1. Apoio da alta administração
2. Engajamento dos participantes
3. Qualidade do material e instrutores
4. Adequação às necessidades institucionais
5. Continuidade das ações
6. Avaliação e feedback constantes

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório técnico apresentou um conjunto estruturado de diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais dos docentes em cargos estratégicos na UFPI, fundamentado em pesquisa realizada com gestores da instituição. As propostas aqui apresentadas buscam responder às necessidades identificadas e contribuir para o fortalecimento da gestão universitária.

É importante ressaltar que a implementação bem-sucedida destas recomendações requer um compromisso institucional sólido e uma participação ativa de todos os envolvidos. O desenvolvimento das competências gerenciais não é apenas uma questão técnica, mas um processo que envolve mudanças de comportamento, cultura organizacional e práticas institucionais.

As diretrizes propostas foram concebidas considerando a realidade específica da UFPI, mas com flexibilidade suficiente para adaptações conforme as necessidades que surgirem durante a implementação. A avaliação constante e a disposição para realizar ajustes são elementos essenciais para garantir a efetividade e relevância contínua do programa.

Espera-se que este trabalho contribua significativamente para o fortalecimento da gestão universitária na UFPI, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos da educação superior pública e para o alcance da excelência institucional em todas as suas dimensões.

PLANO DE AÇÃO DETALHADO PARA IMPLEMENTAÇÃO

Complementando as diretrizes gerais apresentadas anteriormente, este plano de ação detalhado oferece orientações específicas para a implementação prática das recomendações. O plano contempla estruturas, conteúdos e processos definidos com base nas necessidades identificadas e nas características institucionais da UFPI, visando facilitar a operacionalização das propostas.

Programa de Formação Gerencial

O Programa de Formação Gerencial constitui um dos pilares fundamentais das recomendações apresentadas neste relatório. A seguir, detalhamos sua estrutura, conteúdos e abordagem pedagógica, oferecendo um modelo prático que pode ser diretamente implementado ou adaptado conforme as necessidades específicas da instituição.

A estrutura do Programa de Formação Gerencial foi desenhada considerando as necessidades de formação identificadas, as restrições de tempo dos participantes e a importância de equilibrar teoria e prática. Os parâmetros definidos visam assegurar a viabilidade do programa no contexto institucional da UFPI.

Estrutura do Programa:

- Duração: 6 meses
- Carga horária: 120 horas
- Modalidade: Híbrida (60% presencial, 40% online)

Os módulos formativos do Programa de Formação Gerencial foram definidos com base nas competências identificadas como necessárias para a atuação eficaz dos gestores universitários na UFPI. A distribuição da carga horária reflete a importância relativa de cada área de competência, considerando o contexto específico da instituição.

Módulos Formativos:

Módulo	Conteúdo	Carga Horária
1. Fundamentos da Gestão Universitária	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação do ensino superior • Estrutura e funcionamento da UFPI • Planejamento estratégico institucional 	20h
2. Competências Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica • Tomada de decisão • Gestão de projetos • Inovação na gestão pública 	30h
3. Competências Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e gestão de equipes • Comunicação institucional • Negociação e resolução de conflitos • Inteligência emocional 	30h
4. Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão orçamentária e financeira • Processos administrativos • Sistemas institucionais • Governança e compliance 	40h

Sistema de Mentoria

O Sistema de Mentoria representa uma estratégia inovadora para promover a transferência de conhecimento e acelerar o desenvolvimento de competências gerenciais na UFPI. A seguir, detalhamos sua estrutura e processos de implementação, oferecendo um modelo prático que pode ser adaptado às especificidades institucionais.

A estrutura do Sistema de Mentoria foi desenhada para garantir a continuidade e efetividade do processo de transferência de conhecimento, considerando o contexto específico da UFPI e as características da cultura organizacional identificadas na pesquisa.

Estrutura do Programa:

- Duração: 12 meses
- Encontros quinzenais
- Avaliações trimestrais

A implementação do Sistema de Mentoria foi organizada em etapas sequenciais que contemplam desde a preparação inicial até a avaliação final dos resultados. Esta estruturação visa assegurar uma implementação gradual e sustentável, permitindo ajustes ao longo do processo conforme necessário.

Etapas de Implementação:

Etapa	Atividades	Duração
1. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de mentores • Capacitação metodológica • Definição de objetivos • Elaboração de materiais 	2 meses
2. Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Pareamento mentor-mentorado • Encontros regulares • Registro de atividades • Monitoramento 	8 meses
3. Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de feedback • Análise de resultados • Ajustes do programa • Relatório final 	2 meses

Estratégia de Monitoramento e Avaliação

O monitoramento e a avaliação sistemáticos são elementos essenciais para assegurar a efetividade e o aprimoramento contínuo dos programas de desenvolvimento gerencial propostos. A seguir, detalhamos a estratégia de monitoramento e avaliação, incluindo indicadores, métodos e processos.

Os indicadores de processo definidos a seguir permitirão o acompanhamento contínuo da implementação dos programas, oferecendo informações relevantes para ajustes e melhorias durante sua execução. Estes indicadores foram selecionados por sua relevância, mensurabilidade e capacidade de fornecer feedback oportuno.

Indicadores de Processo:

- Taxa de adesão ao programa
- Frequência nas atividades
- Satisfação dos participantes
- Qualidade dos materiais

Complementando os indicadores de processo, os indicadores de resultado permitirão avaliar a efetividade dos programas em termos de mudanças concretas nas práticas gerenciais e no desempenho organizacional. Estes indicadores foram selecionados por sua capacidade de mensurar impactos significativos no médio e longo prazo.

Indicadores de Resultado:

- Desenvolvimento de competências
- Melhoria nos processos
- Clima organizacional
- Alcance de metas institucionais

Para uma avaliação abrangente e robusta, serão utilizadas diversas ferramentas complementares, permitindo a triangulação de dados e a obtenção de informações tanto quantitativas quanto qualitativas. Esta abordagem multimétodo visa assegurar a validade e confiabilidade das avaliações realizadas.

Ferramentas de Avaliação:

- Questionários de autoavaliação
- Avaliação 360°
- Entrevistas estruturadas
- Grupos focais

Gestão de Riscos

A implementação de programas de desenvolvimento gerencial envolve diversos riscos que precisam ser adequadamente identificados e gerenciados para assegurar o sucesso das iniciativas. A seguir, apresentamos os principais riscos identificados e as estratégias propostas para sua mitigação.

A tabela a seguir apresenta os principais riscos identificados para a implementação dos programas de desenvolvimento gerencial, juntamente com estratégias específicas para sua mitigação. Esta análise visa orientar ações preventivas e contingenciais que possam assegurar a continuidade e efetividade das iniciativas propostas, mesmo diante de adversidades.

Riscos Identificados	Estratégias de Mitigação
Resistência à mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação efetiva • Envolvimento dos stakeholders • Demonstração de benefícios
Limitações orçamentárias	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização de ações • Busca de parcerias • Otimização de recursos
Rotatividade de gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação de processos • Formação de multiplicadores • Institucionalização do programa
Sobrecarga de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao calendário acadêmico • Flexibilidade no programa • Suporte institucional

PRÓXIMOS PASSOS

Para dar início à implementação das recomendações apresentadas neste relatório, sugerimos uma sequência inicial de ações que permitirão criar as bases necessárias para o desenvolvimento dos programas propostos. Estes próximos passos foram definidos considerando a importância de um início estruturado e da construção gradual de engajamento institucional.

As ações listadas a seguir constituem os próximos passos recomendados para iniciar a implementação das diretrizes propostas neste relatório. Esta sequência foi definida considerando a lógica de planejamento e a necessidade de construir bases sólidas antes da execução dos programas propriamente ditos.

1. Apresentação do relatório ao Comitê Gestor da UFPI
2. Validação das propostas e ajustes necessários
3. Formação da equipe de implementação
4. Desenvolvimento dos materiais iniciais
5. Lançamento do programa piloto

Teresina (PI), 10 de março de 2025

Delson Ferreira Bonfim

Mestre em Gestão Pública - Servidor STI/UFPI - SIAPE 0423627

