UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA - CEAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

MAYRA DE SOUSA GOMES

DA SALA DE AULA À GESTÃO: ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE DOCENTES EM CARGOS GERENCIAIS

Teresina
2025

MAYRA DE SOUSA GOMES

DA SALA DE AULA À GESTÃO: ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE DOCENTES EM CARGOS GERENCIAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Piauí- UFPI, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro

Teresina

2025

MAYRA DE SOUSA GOMES

DA SALA DE AULA À GESTÃO: ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE DOCENTES EM CARGOS GERENCIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: Administração Pública
Orientador: Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro

Aprovado em 30 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro (UFPI)
Orientador

_____

Prof. Dr.João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento (UFPI)
Examinador Externo

_____

Profa. Dra. Wilma Suely Batista Pereira (UNIR)
Examinadora Interna

AGRADECIMENTOS

Há exatos dez anos atrás quando me formei eu tinha o sonho de fazer um mestrado, anotei em um papel e junto a outros sonhos eu colei na porta do meu guarda-roupa para não esquecer daquilo. Não passei de imediato nas seleções após concluir a graduação e deixei o sonho de lado. Dez anos depois, estou aqui escrevendo meus agradecimentos com o coração radiante de felicidade realizando MEU SONHO.

Em primeiro lugar agradeço a bondade e a graça de Deus, só Ele sabe os caminhos que percorri nesses dez anos e as dificuldades que passei, se hoje realizei esse e outros sonhos foi graças a Deus.

Ao meu pai, Mariano, palavras jamais serão capazes de agradecer por todo o esforço e dedicação em nos proporcionar o que ele sempre disse ser a nossa maior herança: os estudos. Ele que sempre fez o impossível para nos garantir uma boa escola: essa vitória é nossa! Confesso que o elogio que mais gosto de ouvir é "tu parece com teu pai", porque eu tenho orgulho de ser filha do seu Mariano, meu incentivador incondicional.

À minha mãe, Toinha que sempre foi a nossa "general", eu agradeço por todo cuidado. Grande responsável por quem sou hoje, uma mulher disciplinada, organizada e que gosta de tudo da forma correta. Dona de um coração grande e disposto a mover montanhas pelos seus.

À minha amiga de longa data, Mayara. Tenham amigos que te incentivem, que insistam e acreditem em você. Mayara é essa amiga. Insistiu para que eu fizesse o mestrado quando eu não acreditava que daria certo por não estar preparada. Muito obrigada por ser minha amiga para todas as horas e confidente.

Ao meu orientador Leonardo, pessoa que eu elogio aos quatro cantos e digo como sou sortuda por tê-lo como orientador. Em meio a tantas qualidades, sua sabedoria admirável, seu carisma, sua paciência e compreensão fizeram toda essa caminhada de mestranda mais leve. Obrigada por acreditar e sempre exigir mais de mim, sem suas contribuições enriquecedoras essa dissertação não teria o mesmo nível de qualidade.

À Sofia, minha primeira chefe na Universidade Federal do Piauí, por ter me incentivado a ingressar no mestrado e por ter me ajudado a conciliar as aulas do mestrado com as atividades da coordenação, sem sua ajuda nada disso seria possível.

À Teresa, minha atual chefe, que para além de chefe é uma fonte de admiração com quem aprendo todos os dias sobre o que é ser uma líder, uma professora e uma mulher que inspira outras mulheres, deixo minha eterna gratidão, por também ter me ajudado a conciliar minhas aulas do mestrado com o trabalho.

À Bruna, pelo apoio, desabafo e toda ajuda durante o mestrado e especialmente durante a escrita da dissertação, que se tornou menos solitária com nossas conversas e incentivos.

Às minhas amigas de todos os dias, Virgínia, Jesus, Helayne e Rose. Passamos mais tempo juntas do que com nossas famílias de sangue. Risadas, desabafos, confidências, conselhos, momentos de alegria e de tristeza fazem parte do nosso dia a dia. Muito obrigada por me apoiarem e me elogiarem até eu ficar envergonhada, amo vocês.

Ao meu amor Genilson, pessoa por quem tenho profunda admiração por toda sua história e por ser minha referência de que os estudos transformam vidas, eu agradeço por me incentivar e me apoiar incondicionalmente para que essa pesquisa se concretizasse.

À Ayrla, amiga que tem o poder de escuta singular e uma vastidão infinita de conhecimentos. Dona da habilidade de me fazer rir quando eu estava desanimada e não queria falar com ninguém. Sempre me senti acolhida e amada, obrigada por me ouvir desabafar sobre a vida e falar sobre o mestrado em todas as nossas conversas.

Aos amigos Alexandre, Alline e Cibelli que fizeram minha coleta de dados se tornar possível, momento que eu percebi como ter bons amigos abrem portas e é possível chegar a lugares impensáveis. Vocês talvez não tenham noção do quanto me ajudaram, muito obrigada.

Aos entrevistados, eu não poderia deixar de agradecê-los, não posso citar os nomes, mas gostaria de registrar meus agradecimentos pela disponibilidade de tempo e por acreditarem no meu trabalho. Que juntos possamos melhorar nossa amada UFPI.

Aos colegas de turma que dividiram comigo os seus conhecimentos e experiências, aos docentes pelos ensinamentos e à Coordenação do mestrado pela dedicação e apoio, especialmente à querida Zilda, deixo meus sinceros agradecimentos.

Aos meus filhos pets, que para muitos são "só animais", mas para mim são meus companheiros de todas as horas e que a minha simples presença é motivo de festa. Obrigada pela pureza e por me darem motivos para correr atrás de conquistar sempre o melhor para nós.

À UFPI, universidade que me graduei em Administração, sou servidora pública e agora realizei meu sonho de ser Mestra em Administração Pública, muito obrigada!

Peço desculpas se esqueci de mencionar alguém, mas deixo aqui registrado meus sinceros agradecimentos a todos e todas que contribuíram nessa jornada inesquecível.

RESUMO

A gestão das Instituições de Ensino Superior é exercida por professores que além de realizarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão assumem cargos gerenciais, muitas vezes, sem desenvolverem as competências necessárias ou possuírem formação acadêmica para o desempenho da função. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são as competências desenvolvidas pelo professor no exercício da função gerencial na UFPI. Para responder ao problema de pesquisa foi realizado um estudo qualitativo de abordagem descritiva, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado com docentes ativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI) que ocupam cargos de gestão. Por fim, para tratar e interpretar os dados foi realizada análise temática de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006) com o auxílio do software ATLAS.ti. As competências apontadas pelos gestores acadêmicos foram agrupadas em sete dimensões: competências acadêmicas (pedagógicas); competências gerenciais (administrativas); competências institucionais; competências políticas; competências técnicas/tecnológicas; competências socioemocionais e competências relacionais e estratégicas. Os principais desafios apontados pelos gestores acadêmicos na rotina gerencial incluíram: falta de treinamento para lidar com as atividades de gestão e com os sistemas integrados da universidade; lidar com discentes que apresentam algum tipo de deficiência; sobrecarga de atividades; acúmulo de funções; baixa gratificação; saúde fragilizada; pouco descanso; gerenciamento de situações conflituosas e desgaste emocional. A sobrecarga de trabalho foi percebida por todos os docentes. Como oportunidades foram identificadas: a experiência adquirida com a rotina gerencial e o crescimento profissional e pessoal; a mediação dos problemas; a habilidade de saber ouvir as partes envolvidas e conciliar os interesses divergentes; conhecer pessoas, além de participar de eventos para representar o curso. Desse modo, os achados desta pesquisa podem, do ponto de vista prático, contribuir com a Administração Pública para a melhoria da execução das políticas institucionais de desenvolvimento e capacitação de pessoas, especialmente no que se refere à atuação do professor como gestor de uma Instituição de Ensino Superior, à medida que sejam delineados planos de treinamento a partir das competências identificadas e desenvolvidas as capacidades gerenciais antes da condução do professor a um cargo de gestão.

Palavras-chave: Gestão acadêmica; Professor-gestor; Competências gerenciais; Políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

The management of Higher Education Institutions is carried out by professors who, in addition to carrying out teaching, research and extension activities, assume managerial positions, often without developing the necessary skills or having academic training to perform the role. In this sense, the general objective of this research is to identify which are the skills developed by the professor in the exercise of the managerial function at UFPI. To answer the research problem, a qualitative study with a descriptive approach was carried out, using a semi-structured interview script with active professors of the Federal University of Piauí (UFPI) who occupy management positions. Finally, to process and interpret the data, a thematic analysis of interpretative logic was carried out, proposed by Braun and Clarke (2006) with the aid of the ATLAS.ti software. The skills indicated by the academic managers were grouped into seven dimensions: academic (pedagogical) skills; managerial (administrative) skills; institutional skills; political skills; technical/technological skills; socio-emotional skills and relational and strategic skills. The main challenges identified by academic managers in their management routine included: lack of training to deal with management activities and the university's integrated systems; dealing with students with some type of disability; work overload; accumulation of functions; low gratification; poor health; little rest; management of conflict situations and emotional exhaustion. Work overload was perceived by all professors. The following opportunities were identified: experience acquired through the management routine and professional and personal growth; mediation of problems; the ability to listen to the parties involved and reconcile divergent interests; meeting people, in addition to participating in events to represent the course. Thus, the findings of this research can, from a practical point of view, contribute to Public Administration to improve the implementation of institutional policies for the development and training of people, especially with regard to the role of the professor as a manager of a Higher Education Institution, as training plans are outlined based on the identified competencies and management capabilities are developed before the professor is placed in a management position.

Keywords: Academic management; Manager-teacher; Management skills; Institutional policies for people development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Principais etapas do processo de gestão por competências …….....	26
Figura 2 -	Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior .	29
Figura 3 -	Fluxograma de busca de Estudos Correlatos ……..	34
Figura 4 -	Rede semântica das competências acadêmicas ……..	50
Figura 5 -	Rede semântica das competências gerenciais …….	52
Figura 6 -	Rede semântica das competências institucionais ……	55
Figura 7 -	Rede semântica das competências políticas ……	58
Figura 8 -	Rede semântica da dimensão técnica/tecnológica ……..	62
Figura 9	Rede semântica das competências socioemocionais ……..	64
Figura 10 -	Rede semântica das outras competências identificadas …….	65
Figura 11 -	Nuvem de palavras dos principais desafios vivenciados pelos professores-gestores ……	68
Figura 12 -	Políticas Institucionais de Capacitação ……..	75
Figura 13 -	Nuvem de palavras das principais oportunidades vivenciadas pelos professores-gestores ……	79
Figura 14-	Modelo de competências relacionais e estratégicas……	81
Figura 15-	Recomendações e diretrizes práticas …….	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências PDP ……. 27

Quadro 2 - Competências individuais do professor-gestor …….. 30

Quadro 3 - Competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso ……. 31

Quadro 4 - Desafios gerenciais do professor-gestor …… 32

Quadro 5 - Revisão da Literatura utilizando os termos "*academic-manager*" e "*university-education*" ……... 34

Quadro 6 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados …… 45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD	Conselho De Administração
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEPEX	Conselho De Ensino, Pesquisa E Extensão
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FUFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
NAU	Núcleo de Acessibilidade da UFPI
NGP	Nova Gestão Pública
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PRAEC	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
PREG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIGs	Sistemas Integrados de Gestão
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SRH	Superintendência De Recursos Humanos
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRS	Teoria da Representações Sociais
UFPI	Universidade Federal do Piauí
WOS	*Web of Science*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Contextualização ……..…12
1.2 Problematização ……...…14
1.3 Objetivos …….15
1.3.1 Objetivo Geral …….…….15
1.3.2 Objetivos Específicos ……..15
1.4 Justificativa …….……16
1.5 Estrutura da Dissertação ……..17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ……...18
2.1 Gestão Universitária nas Instituições de Ensino Superior ……...……18
2.1.1 Políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas……....20
2.2 O Professor–gestor do ensino superior ……...….22
2.3 Conceitos de competências...……..…….24
2.3.1 Competências no setor público ……....26
2.3.2 Competências do professor-gestor do ensino superior……..……28
2.5 Estudos correlatos ……...…….32
3 METODOLOGIA …….40
3.1 Tipo de pesquisa ……..……40
3.2 Participantes ……..……..41
3.3 Instrumento …….……41
3.4 Procedimentos …….……42
3.5 Análise dos dados …….……..43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 45
4.1 Perfil dos Participantes……..…….. 45
4.2 Competências percebidas ……..……..47
4.2.1 Competências acadêmicas (pedagógicas) ……47
4.2.2 Competências gerenciais (administrativas) ……..50
4.2.3 Competências institucionais …….52
4.2.4 Competências políticas ……55
4.2.5 Competências técnicas/tecnológicas …….58
4.2.6 Competências socioemocionais ……62
4.2.7 Outras competências …….64

4.3 Desafios e Oportunidades ……67
4.3.1 Desafios…… 67
4.3.1.1 Políticas Institucionais de Capacitação ……74
4.3.2 Oportunidades ……...78
4.5 Recomendações e diretrizes práticas ……81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS……84
REFERÊNCIAS ……..88
APÊNDICE A ……101
APÊNDICE B ……104
APÊNDICE C ……107
APÊNDICE D ……108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As universidades têm sido constantemente pressionadas a reavaliarem seus modelos de gestão e a buscarem uma atuação mais eficiente, seja pelas expectativas dos alunos, pelas demandas dos cursos ou mesmo pelas mudanças na política educacional (Beckhauser; Martins; Domingues, 2018). Tem-se que essas exigências são importantes para a conquista de níveis de excelência no sistema de ensino superior e para o cumprimento de sua função social enquanto instituição que ocupa

As instituições de ensino superior possuem suas atividades voltadas para a produção e disseminação do conhecimento, possibilitam a aprendizagem e entre outras atribuições, prestam serviço público de qualidade à sociedade. Em meio às constantes mudanças políticas, sociais e econômicas, essas organizações merecem destaque por formarem profissionais capacitados e alavancarem o desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas (Medeiros, 2019).

As mudanças constantes alcançam também a forma de gerir as organizações públicas. Santos e Sabino (2023) explicam que com a reforma da Gestão Pública e a adoção de uma administração gerencial, orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos, o Estado passou a prezar pela descentralização, flexibilização e inovação fundamentadas nas práticas empresariais. O Brasil passou por, no mínimo, três modelos de administração pública ao longo do tempo que mantiveram um vínculo entre si: patrimonialista, burocrática e gerencial (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021).

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998 estabeleceu uma reforma administrativa na gestão pública brasileira que buscou o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade e definiu princípios e normas que aperfeiçoassem a função pública (Sousa *et al.*, 2020). Nesse raciocínio, Barbosa *et al.* (2020) expõem que as ferramentas gerenciais, influenciadas pela Nova Gestão Pública (NGP), tornaram-se mais explícitas no discurso governamental no final da década de 1990, em especial, no que dizia respeito à gestão das Instituições de Ensino Superior (IES).

Nessa conjuntura de uma nova forma de gestão da administração pública brasileira foi instituída uma política de gestão estratégica de pessoas no âmbito do serviço público federal, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que trouxe como proposta a Gestão por Competências como parâmetro para a gestão pública (Medeiros, 2019). A autora complementa

que “esse contexto exige das instituições a definição de ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais” (Medeiros, 2019, p. 15).

Atualmente, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) que objetiva a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos com ênfase nas competências necessárias à atuação de excelência nos órgãos e nas entidades da administração pública federal (Brasil, 2019). Em 2021, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 estabeleceu orientações quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC (Brasil, 2021).

A PNDP instituiu o processo de capacitação permanente dos servidores em detrimento à participação em cursos e eventos direcionados exclusivamente às atividades desempenhadas nos respectivos cargos (Mendes; Medeiros; Costa, 2023). No que se refere à capacitação, Teixeira *et al.* (2017) apontam que é um processo contínuo e que deve estar de acordo com o progresso da organização, observando as mudanças no ambiente e as exigências de novas competências que surgem no cenário de transformações que essas organizações estão inseridas.

A adoção de técnicas gerenciais que possam aumentar a eficiência, a eficácia e a procura permanente por bons resultados tornaram-se realidades nas organizações e não seria diferente na gestão universitária (Silveira; Meyer, 2021). Contudo, as universidades possuem atributos distintos que as diferenciam das demais organizações, tornando-as singulares e complexas, entre os quais é importante mencionar o papel social e os profissionais que nelas atuam - os professores (Burigo; Jacobsen, 2016).

A Lei n° 12.772, de 28 de dezembro de 2012, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e aponta como atividades de Magistério aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição (Brasil, 2012). Nascimento *et al.* (2021) reconhecem que entre as oportunidades que a carreira de magistério superior pode proporcionar estão os cargos gerenciais, sendo assim, os docentes podem desempenhar a dupla função: professor e gestor.

No contexto das universidades, os profissionais responsáveis pelas funções gerenciais são os professores, que além das atividades de ensino, pesquisa e extensão são desafiados a desempenharem as atividades de gestão acadêmica em todos os níveis da estrutura organizacional (Teixeira *et al.*, 2023). Coelho (2017) destaca que o termo “gestor” foi por muito tempo evitado nas instituições de ensino públicas. Todavia, o autor explica que com o evento

global caracterizado pela incorporação de métodos do setor privado nas organizações públicas o desenvolvimento de atividades acadêmicas se tornou indissociável das práticas de gestão.

Não obstante, são grandes os desafios que os professores enfrentam para manter a qualidade do ensino superior (Santos; Pereira; Lopes, 2018) e na atribuição de gestor, considerando a complexidade da função, podem-se exigir competências singulares (Nogueira; Oliveira, 2024). Pessoa *et al.* (2022, p. 4824) explicam que competência compreende "saber agir de forma responsável, saber mobilizar recursos, saber integrar e transferir conhecimentos, saber aprender, saber se engajar, dispor de visão estratégica e assumir responsabilidades."

Nesse contexto, desde a exposição das primeiras teorias organizacionais, a palavra competência é utilizada na área de gestão. Entretanto, era exposta com um significado distinto do existente, uma vez que o conceito remetia a um indivíduo que possuía a capacidade de realizar uma certa função de maneira eficiente (Castro Junior *et al.*, 2019). Faz-se importante entender que as atuais definições de competências gerenciais receberam influências de vários estudos, mesmo antes de serem entendidas como um fenômeno específico (Freitas; Odelius, 2018).

Além da formação técnica, o professor-gestor, que executa atividades administrativas e docentes, precisa desenvolver competências profissionais diversificadas em cada papel, ou seja, competências gerenciais (Barbosa; Paiva; Mendonça, 2018). Sendo assim, fica demonstrado que "competências conhecidas e bem desenvolvidas agregam valor tanto para as organizações, quanto para seus colaboradores" (Dias *et al.*, 2020, p. 03).

Assim como as competências, é essencial conhecer as oportunidades e os desafios encontrados pelos docentes quando assumem cargos de gestão. Além da sobrecarga de trabalho, da pressão e do dilema ético, elementos emocionais como a falta de reconhecimento, a angústia, a solidão e o medo marcam o ambiente de trabalho dos gestores acadêmicos (Teixeira *et al.*, 2023).

Com essas informações disponíveis é possível orientar esses profissionais nas atividades do dia a dia e compreender a dinâmica do exercício do cargo ocupado no sistema de ensino superior, que segundo Bulhões (2022) é o sistema responsável pela formação profissional, e por isso é necessário ser repensado para se adequar às exigências da sociedade, além de contribuir, "historicamente, para o equilíbrio e o desenvolvimento social, econômico e cultural do país" (Camboim; Paiva; Targino, 2016, p. 225).

1.2 **Problematização**

Ao analisar as competências gerenciais dos professores-gestores de instituições de ensino superior, é preciso entender que as atividades se apresentam de forma interligadas: o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão (Nascimento *et al.*, 2021). Espera-se qualificação e preparação específica do professor que desempenha a gestão universitária, e dessa forma, pressupõem-se políticas institucionais que contemplem a formação desses sujeitos que assumem o papel de gestor (Barbosa; Mendonça; Cassundé, 2016).

Entretanto, a realidade é outra, pois geralmente os professores não recebem capacitação, além de não possuírem experiência como gestores acadêmicos, somando-se aos novos desafios encontrados no exercício da função, como sobrecarga de trabalho, recursos escassos, conflitos entre os pares, falta de incentivo ao ensino e à pesquisa, problemas dos discentes, além de terem que desenvolver as atividades de docência, haja vista, não serem afastados de suas funções precípuas (Pessoa *et al.*, 2022).

Diante do contexto apresentado, surgiu a seguinte questão que norteou esta pesquisa: **Quais são as competências desenvolvidas pelos docentes que assumem cargos de gestão na UFPI?** Este estudo pode, portanto, ajudar a Administração Pública provendo maior conhecimento acerca do exercício da função gerencial realizada por docentes no âmbito do ensino superior.

1.3 **Objetivos**

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são as competências desenvolvidas pelo professor no exercício da função gerencial na UFPI.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, a partir da percepção dos pesquisados, as competências necessárias ao professor-gestor na UFPI.
- Descrever os principais desafios e oportunidades vivenciados pelos professores-gestores da UFPI.
- Propor recomendações e diretrizes práticas, por meio do desenvolvimento de um relatório técnico, em forma de cartilha, para aprimorar o trabalho dos professores-gestores da UFPI.

1.4 **Justificativa**

O conjunto de atribuições inerentes à função docente em uma Instituição de Ensino Superior - ensino, pesquisa e extensão - é repleta de desafios, o qual se torna mais desafiador quando é acrescida a atividade referente à gestão acadêmica (Pessoa *et al.*, 2022). Este trabalho evidenciou o potencial de estudo sobre os gestores acadêmicos, ao desenvolver uma análise mais abrangente do trabalho dos professores, para além das atividades tradicionais e o processo de formação e desenvolvimento daquilo que foi chamado por Schneider, Burigo e Gonçalves (2023) de materialidade do ato de gestar.

É válido mencionar que o tema de pesquisa é de interesse da pesquisadora, tendo em vista a área de formação profissional e o exercício como técnica administrativa em educação em uma coordenação de curso de graduação presencial na Universidade Federal do Piauí e oportunamente motiva-se em colaborar com o desempenho do setor e da própria instituição.

Diante desse contexto, a justificativa pelo tema reporta à análise do papel do professor do ensino superior enquanto gestor. Além dos papéis tradicionalmente desempenhados - docente e pesquisador - se faz necessário levar em consideração as competências gerenciais desses agentes de transformação e os consequentes desafios e oportunidades que surgem no exercício de funções gerenciais. Revelando, dessa forma, a contribuição gerencial que o estudo apresenta.

Torna-se evidente que entender as Políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas, mostra-se relevante para a atuação do professor em cargos de gestão, pois como Ferreira e Paiva (2017) apresentaram, existe a possibilidade de delinear planos de treinamento à medida que as competências são identificadas, destacando-se a importância prática da pesquisa. Com esta pesquisa, almeja-se também oferecer subsídios para a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) avaliar as políticas institucionais e as necessidades dos gestores, pois Coelho (2017) apontou que mais estudos devem ser realizados para dar suporte aos programas de treinamento em gestão nas universidades federais.

Como já mencionado, os gestores das universidades são responsáveis pelas ações acadêmicas e administrativas da instituição (Nascimento *et al.*, 2021). A despeito disso, no campo teórico, este trabalho auxilia para a obtenção de uma melhor compreensão do potencial de estudo sobre os professores do ensino superior sob o enfoque da gestão. Dessa forma, a fim de cooperar no preenchimento das lacunas, além de agregar conhecimento de mais pesquisas sobre esse tema, foi feita uma investigação da literatura disponível através da verificação de

estudos realizados na temática de competências gerenciais dos gestores acadêmicos. Pretende-se, portanto, que o presente estudo contribua para o cenário da pesquisa através de uma visão geral da produção acadêmica relativa aos temas.

1.5 **Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está organizada em cinco seções, iniciando com a Introdução acima apresentada, que trouxe a contextualização, a problematização, o objetivo geral e os específicos do estudo e a sua justificativa. A segunda seção expõe a Fundamentação teórica do tema pesquisado, explicando sobre a gestão universitária nas Instituições de Ensino Superior, as políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas, o professor-gestor do ensino superior, os conceitos de competências, as competências no setor público, em seguida, especificamente as competências do professor-gestor do ensino superior, por fim é feita uma revisão sistemática sobre o professor-gestor.

A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa abordando-se a tipologia da pesquisa, descrição dos participantes, instrumento de coleta de dados, bem como os métodos e ferramentas utilizados para analisá-los. Em seguida, está a análise e discussão dos resultados do estudo. Por fim, na quinta seção tem-se as considerações finais. Contém ainda, como parte integrante, o APÊNDICE A, que trata- se do Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento, o Apêndice B - Termo de autorização para posse e utilização de imagem e som de voz para fins educacionais, o Apêndice C - Roteiro da entrevista, instrumento utilizado para obtenção dos dados e o Apêndice D – Relatório Técnico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados os conceitos relacionados ao tema do trabalho a fim de guiar a pesquisa. A primeira seção é voltada para a gestão universitária nas Instituições de ensino superior, explanando suas especificidades. Em seguida é feita uma descrição sobre as políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas a partir de uma retomada histórica de como ocorreu o desenvolvimento de competências no serviço público brasileiro. Na sequência, é abordada a figura do professor-gestor do ensino superior a partir da literatura que estudou o tema. Na terceira seção discute-se os conceitos de competências com ênfase nas competências no setor público e nas competências do professor-gestor do ensino superior. E por último foi realizada uma revisão sistemática com os principais estudos sobre o tema professor-gestor no âmbito internacional.

2.1 A Gestão Universitária nas Instituições de Ensino Superior

Conforme o Decreto nº 9.235 de 2017, as Instituições de Ensino Superior (IES) são credenciadas para oferta de cursos superiores de graduação em: faculdades, centros universitários e universidades, de acordo com suas organizações e prerrogativas acadêmicas (Brasil, 2017). Evidenciando protagonismo no desempenho econômico e social do país, as universidades se destacam, cada vez mais, em um papel fundamental (Nuernberg *et al.*, 2016), além de serem as responsáveis pela evolução do conhecimento científico no país (Camboim; Paiva; Targino, 2016).

Desde a década de 1990, as universidades públicas vêm vivenciando mudanças em suas atividades a partir do processo de implementação da "gestão pública gerencial" (Ésther, 2011). Hodiernamente no ambiente universitário o desenvolvimento de práticas acadêmicas é indissociável de práticas de gestão (Coelho, 2017), contudo as Instituições de Ensino Superior são administradas por docentes e não por gestores profissionais (Barbosa *et al.*, 2017).

A gestão universitária e a complexidade que a envolve deve buscar suprir as exigências administrativas, acadêmicas e de infraestrutura, o que gera um campo de trabalho complexo para os gestores universitários que exige competências administrativas, técnicas e humanas (Silva, 2022). Bulhões (2022, p. 07) explica que universidade significa "desenvolver ensino,

pesquisa e extensão. Ela possui autonomia didática, administrativa e financeira e congrega um corpo docente com titulação acadêmica significativa de mestrado ou doutorado".

Com efeito, a busca por meios eficientes e eficazes de atuação tem pressionado as universidades a reverem os seus modelos de gestão (Beckhauser; Martins; Domingues, 2018), como cita Barbosa *et al.* (2020, p. 09) "no caso das universidades públicas, há uma lacuna de modelos de gestão que contemplem a complexidade de sua realidade organizacional". Não há uma padronização no contexto que envolve as práticas de gestão pública universitária, devido a esse motivo e à complexidade que marca esse modelo de gestão, as universidades federais têm adotado a gestão por competências (Paes *et al.*, 2019).

Ferreira *et al.* (2021) postulam que as universidades públicas possuem características inerentes à estrutura do Estado, submetendo-se ao perfil burocrático que permeia a referida estrutura. Na concepção de Medeiros (2019) são necessárias boas práticas de gestão e consequente bom aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros de forma que gere valor à sociedade, sem tratar, no entanto, a gestão como um fim em si próprio, mas sim como um meio. A autora complementa ainda que a gestão consciente que ocorre nas universidades para além de modelos pré-definidos é devido à capacidade de reflexão dos gestores - docentes - que constroem uma gestão adequada a cada instituição.

Convém observar que as Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES) destacam diferenças consideráveis em relação às instituições de ensino de outros níveis, pois dispõem de um elevado grau de especialização do corpo docente demonstrado através da orientação para a formação de profissionais de diversas áreas e promoção de atividades de ensino, pesquisa e tecnologia (Nunes; Günther, 2019).

A gestão realizada pelos professores tem suporte em um ideal democrático e coletivo de governança do ensino superior e busca assegurar princípios de democratização dentro da instituição (Santos; Pereira; Lopes, 2018). Teixeira *et al.* (2023, p. 02) explicam que "os gestores de instituições públicas, em especial de universidades federais, possuem uma peculiaridade, a importância social", nessa perspectiva, as decisões do gestor recebem intervenção do meio externo; interno, através dos pares, colaboradores subordinados, superiores e dos atributos intrínsecos a cada indivíduo. Para tanto, é necessário que o gestor saiba lidar com os prismas políticos e técnicos que exigem competências específicas, circunstância que torna essa atividade ímpar (Salles; Villardi, 2017).

Para Pessoa *et al.* (2022) a temporalidade é uma característica marcante da gestão universitária, devido a isso, o docente, durante sua carreira, pode assumir um cargo de gestão desempenhando função gerencial na coordenação de um curso, na chefia de um departamento

ou em uma pró-reitoria da universidade, por exemplo. Os gestores são frequentemente estimulados a potencializar e aperfeiçoar suas competências, de maneira que possibilitem a criação, a socialização e a retenção de novas ideias, cooperando para a geração de um ambiente propício para a inovação (Pinho *et al.*, 2021).

O papel do gestor de uma IFES se constitui pela função de promover, incentivar e administrar os instrumentos de desenvolvimento gerencial em consonância com as atividades de ensino, pesquisa e extensão (Barbosa; Paiva; Mendonça, 2018). Nessa conjuntura, os docentes dessas instituições possuem um papel significativamente estratégico, posto que são sujeitos fundamentais cujo trabalho reverbera no desempenho de sua função social (Sousa *et al.*, 2020).

2.1.1 Políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas

Em 1998, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal através do Decreto nº 2.794 (Brasil, 1998). Jovanelli *et al.* (2020) explicam que esse decreto foi um marco histórico para o reconhecimento da importância da capacitação no setor público e uma das primeiras iniciativas para a valorização da participação dos servidores públicos em treinamentos, congressos, palestras e cursos.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (revogado), buscou contemplar uma administração pública profissional e a aplicação de instrumentos gerenciais (Brasil, 2005). Um ano depois, o decreto nº 5.707 revogou o decreto nº 2.794, de 1998 e instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para a administração pública federal (Brasil, 2006).

A preocupação com a implementação da gestão por competências no setor público foi discutida a partir da PNDP, em 2006, que, segundo Ferreira e Baeta (2020, p. 43), buscou "identificar as necessidades reais de capacitação, alinhar as competências requeridas aos objetivos estratégicos dos órgãos e desenvolver os servidores com foco nos resultados". Os autores explicam que devido à cultura e formação da administração pública a referida política com os passar dos anos não foi institucionalizada em ações concretas, levando à publicação de uma nova PNDP em 2019. O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, tendo em vista a lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre a PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O referido decreto objetiva a promoção do desenvolvimento

dos servidores públicos com ênfase nas competências necessárias à atuação de excelência nos órgãos e nas entidades da administração pública federal (Brasil, 2019).

Dentre os instrumentos da PNDP está o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que deve conter a descrição das necessidades de desenvolvimento, incluídas as necessidades de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão, além de, preferivelmente, ser antecedido por um diagnóstico de competências, que para efeitos do decreto esse diagnóstico é formado pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019).

Outrossim, caberá à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) a promoção, elaboração e execução das ações de desenvolvimento com a finalidade de capacitar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e acompanhar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão realizados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal (Brasil, 2019).

Silva, Mota e Lima (2022) analisam que o Decreto nº 9.991, de 2019 acrescentou algumas particularidades no texto normativo, contudo, trouxe poucas inovações no aspecto fundamental que trata a Política, isso posto, merece destaque o detalhamento relacionado aos afastamentos e à regulação da licença capacitação. Ferreira e Baeta (2020), por outro lado, explicam que, apesar dos obstáculos, a PNDP ressaltou em seu conteúdo a importância de ajustar nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas, o diagnóstico das competências. Os autores explicaram ainda que as IFES têm se empenhado para adequarem seus modelos de gestão de pessoal às exigências da PNDP.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas deve ser desenvolvido anualmente e enviado ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) com a indicação das necessidades de desenvolvimento dos servidores e, se necessário, das ações para atendê-las que serão executadas no ano seguinte ao planejamento (Brasil, 2021). Rodrigues e Rodrigues (2020) analisam que a capacitação dos servidores de uma Universidade Federal em uma conjuntura de profundas mudanças políticas, em um cenário de controle de gastos, elevada rotatividade e envelhecimento do quadro funcional é uma ação estratégica.

Será de responsabilidade da chefia imediata e do servidor o fornecimento das informações necessárias e disponíveis para que a unidade de gestão de pessoas coordene, elabore, execute, monitore e avalie o PDP (Brasil, 2021). Fica demonstrado que as instituições de nível superior precisam adaptar suas diretrizes às demandas da sociedade que exige profissionais dinâmicos e inovadores (Bulhões, 2022). As ações de capacitação orientadas aos

servidores de organizações públicas objetivam a adequação das competências individuais às competências institucionais com foco na melhor prestação de serviços aos cidadãos e aos usuários das referidas instituições (Vieira; Nolasco, 2022).

Internamente, a Universidade Federal do Piauí regulamentou o PDP em cumprimento à PNDP, bem como às Resoluções CAD nº 152/2023 e CEPEX nº 547/2023, sendo essa última a resolução que dispõe sobre a participação em ações de desenvolvimento dos servidores docentes da UFPI. O PDP 2025 da UFPI busca viabilizar a aquisição de novos conhecimentos e experiências que promovam o crescimento pessoal e profissional dos servidores da universidade, além de alinhar as necessidades de desenvolvimento com ações de capacitação eficazes, contribuindo, dessa forma, para o alcance dos objetivos estratégicos e institucionais da Universidade Federal do Piauí (UFPI, 2024).

Nunes e Guedine (2022) em seus estudos apontam que a dinamicidade dos ambientes exige ações de desenvolvimento do capital humano assertivas. De modo similar, o PDP 2025 da UFPI traz em sua metodologia a orientação de seguir um modelo descentralizado no esforço de identificar com maior eficiência as necessidades de desenvolvimento das atividades realizadas no âmbito da instituição e possibilitar permitir aos servidores o exercício cada vez mais eficiente de suas habilidades, conhecimentos e atitudes (UFPI, 2024).

Em 2024 a UFPI realizou o Primeiro Curso de Formação de Gestores através de parceria do Núcleo de Acessibilidade da UFPI (NAU) vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC), da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG) e da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) e teve como público-alvo os gestores de unidades acadêmicas (coordenadores e chefias) e docentes e técnicos administrativos em educação (TAE) efetivos (UFPI, 2024).

A iniciativa ocorreu em formato híbrido para todos os Campi da Instituição (Teresina, Floriano, Bom Jesus e Picos) e surgiu a partir de relatos de dificuldades dos atuais gestores dos cursos de graduação no que diz respeito aos procedimentos, trâmites e manejo do sistema acadêmico da instituição, bem como da necessidade de incentivar e preparar docentes que atualmente não estão na gestão de cursos, mas que podem vir a estar, bem como técnicos administrativos em educação que possam auxiliar em tais atividades no sistema (UFPI, 2024).

2.2 **O Professor-gestor do Ensino Superior**

Pessoa *et al.* (2022, p. 4820) conceituam professor-gestor como o termo “utilizado para denominar o docente que se torna gestor acadêmico, mas que continua desenvolvendo suas

atividades da docência". Conforme o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, as atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência são próprias do pessoal docente do ensino superior concomitante ao ensino, pesquisa e extensão. (Brasil, 1987). A Lei n° 12.772, de 28 de dezembro de 2012, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e aponta como atividades de Magistério aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição (Brasil, 2012).

O cenário de atuação do professor-gestor sofreu expansão em decorrência de investimentos do Governo no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e devido ao crescimento do número de Instituições de Ensino Superior privadas que apresentaram novos desafios e demandas sociais aos gestores das organizações (Barbosa; Mendonça; Cassundé, 2016). O trabalho do professor universitário é formado pela tríade ensino, pesquisa e extensão, já a gestão é uma atividade acadêmica, mas não é a essência do trabalho do docente (Silva, 2012).

A ausência de formação específica no campo da gestão universitária é uma realidade entre esses profissionais, ocasionando a perspectiva de despreparo para atuação nos referidos cargos, somado ao fato de que ao assumir uma função de gestão, ainda existe a necessidade de realização das atividades de docência desencadeando uma sobrecarga de volume de trabalho entre o ser docente e o ser gestor (Pessoa *et al.*, 2022).

Morais, Amaro e Silva (2022) dialogam que a falta de treinamento direcionado ao exercício da função faz com que esses professores busquem o aprendizado de maneira pessoal, através do conhecimento adquirido no dia a dia e no diálogo com outros docentes que vivenciam as mesmas experiências, permitindo a execução das atividades das suas unidades ainda que existam as lacunas institucionais que normatizem o papel do docente gestor. Os autores ainda analisam que o professor de ensino superior quando assume um cargo de gestão na universidade com atividades administrativas e o desempenha com as atividades típicas da docência passa a ser considerado um agente de transformação.

A gestão é percebida como uma dimensão que consome excessivamente tempo em relação às outras atividades, especialmente a transferência do conhecimento, pela quantidade demasiada de tarefas burocráticas que o docente deve realizar (Santos; Pereira; Lopes, 2018). Santos, Pereira e Lopes (2018) destacam que a sobrecarga de trabalho proveniente do excesso de tarefas de cunho burocrático, a narrativa pessimista na identidade acadêmica, o ritmo acelerado na sala de aula e a exigência de diferentes competências estão entre as questões

negativas da gestão acadêmica. Medeiros (2019) apontou em seus estudos os principais aspectos que incidem sobre o trabalho do professor gestor das IES do Brasil:

> (1) aspecto normativo da gestão no setor público brasileiro, que impõe a gestão por competências também no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior; (2) aspecto normativo que implica a gestão acadêmica como atividade inerente ao trabalho do docente; (3) o aspecto da formação docente inicial, a qual não necessariamente proporciona o desenvolvimento da competência gerencial; (4) o aspecto da multiatividade do trabalho do professor-gestor, haja vista que desenvolve papéis relacionados às atividades meio e atividades-fim nas instituições em que atua; (5) o aspecto da complexidade da gestão acadêmica, que envolve atividades variadas com as quais o coordenador de curso deverá lidar (Medeiros, 2019, p.14).

Quando os docentes de universidades federais se veem na premência de ocupar um cargo de gerência eles encontram no empirismo um aliado para dispor de ferramentas de gestão (Coelho, 2017). As atividades administrativas exigem dos gestores muito tempo, principalmente após assumir o cargo, pois há a necessidade de conhecer as atividades e realizar os procedimentos diários, além disso, em sua maioria, os docentes não detém formação administrativa e aprendem a gestão no exercício da função (Silva, 2022).

É preciso acentuar que o papel social do professor-gestor é formado pelas competências gerenciais do papel de gestor e pelas competências profissionais do papel de docente, e mesmo que em algum aspecto sejam competências diferentes, podem contribuir com o desempenho uma da outra e consequentemente auxiliarem no exercício das atividades dos dirigentes (Barbosa; Paiva; Mendonça, 2018).

2.3 Conceitos de competências

Em uma compreensão histórica, nos anos 70, o termo competência ganhou significado no mundo do trabalho, a partir de David C. McClelland quando ele participou da seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano e publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência) (Nogueira; Oliveira, 2024).

Castro Junior *et al.* (2019) apontam nomes como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. & Spencer (1993) como os pesquisadores que desenvolveram as principais correntes que definiram a palavra competência ainda nos anos 70, 80 e 90, em que pese mencionar, o termo foi conceituado como um conjunto de qualificações que permitem o desenvolvimento de uma atividade com desempenho superior por um indivíduo.

Competência é transformar conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontades em resultados práticos. Possuir conhecimento e experiência e não saber trabalhá-los em prol de

um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, consiste em não ser competente (Resende, 2003). Já na perspectiva do setor público, Jeremias Junior *et al.* (2023, p. 294) explicam, com base no Decreto 5707/2006, que competência "equivale a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais ao trabalho dos servidores, culminando no alcance dos objetivos institucionais".

O conhecimento exprime o saber, aquilo que se sabe, mas não necessariamente é posto em prática; a habilidade figura o saber fazer, aquilo que se pratica, tem experiência e domínio sobre a execução, e a atitude exterioriza o querer fazer, as características inatas que direcionam a praticar ou não o que se conhece e se sabe (Lengler; Dalmau, 2016).

Nos estudos de Salman, Ganie e Saleem (2020), os autores conduziram uma revisão de literatura que explorou diferentes tipos de competências. Identificou-se que as competências individuais são classificadas em campos e contextos variados a depender do propósito do estudo, entre as quais foram apontadas competências cognitivas, sociais, conceituais, operacionais, interculturais, éticas, emocionais, gerenciais, dentre outras. Neste trabalho as competências gerenciais nortearão o escopo da pesquisa.

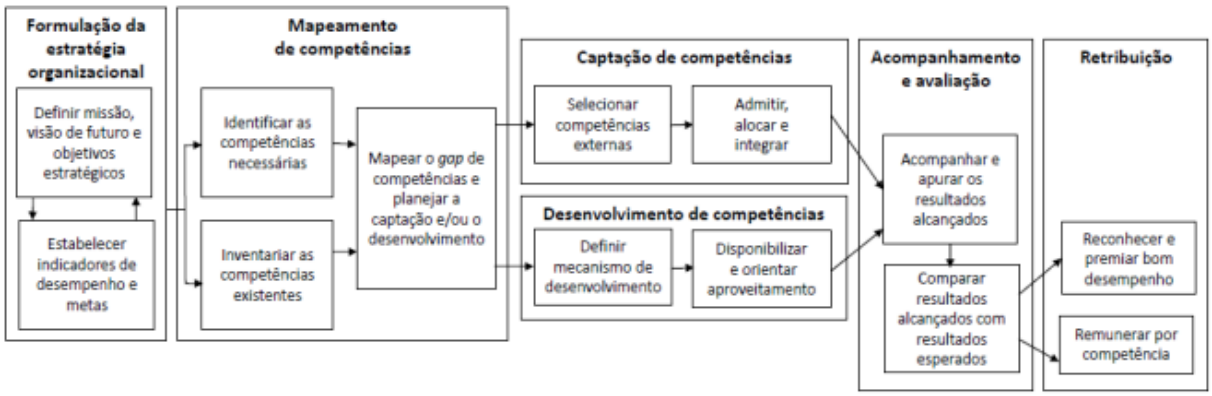
Freitas e Odelius (2018, p. 04) explicam que "a denominação 'competências gerenciais' surgiu em 1982, quando o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis." segundo os autores, o livro *The Competent Manager* trazia 21 competências que deveriam compor o perfil ideal de um gestor. As competências gerenciais exprimem a perspectiva de desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais (Avelar; Stefani; Lenzi, 2022) para solução de problemas ou superação dos obstáculos (Barbosa; Paiva; Mendonça, 2018).

As competências gerenciais são desenvolvidas para apoiar as tomadas de decisões no gerenciamento das atividades organizacionais (Pinho *et al.*, 2021). A gestão competente ocasiona o desenvolvimento e a exequibilidade das competências gerenciais em resultados para a instituição, além de assegurar resultados advindos da mobilização dessas competências (Salles; Villardi, 2017). A atuação dos gestores demanda mais que a existência dos atributos - conhecimentos, habilidades e atitudes - sendo preciso que esses atributos sejam colocados em prática de forma a alavancar o desempenho dos próprios gestores e os resultados da instituição à qual estão vinculados (Paz; Odelius, 2021).

Brandão e Bahry (2022) apresentam que o *gap* de competências, também conhecido como lacuna de competências, é a diferença entre as competências necessárias e as competências existentes. Dessa forma, o mapeamento busca identificar o *gap* de competências, pois quando a organização deixa de realizar ações de captação ou desenvolvimento de competências, a tendência dessa lacuna é aumentar devido à complexidade do meio que as

organizações estão inseridas que demandam novas competências continuamente. Os autores elaboraram um diagrama, apresentado na Figura 1, com as fases ou etapas - planejar, captar, desenvolver e avaliar - do processo contínuo de gestão por competências nos diferentes níveis da organização.

Figura 1 - Principais etapas do processo de gestão por competências



Fonte: Brandão; Bahry (2022)

Para aperfeiçoar os processos e desenvolver as capacidades dos servidores, o mapeamento das competências é uma ferramenta essencial no desempenho de excelência das atividades rotineiras prestadas à sociedade (Rodrigues; Souza Junior; Almeida, 2022). Em consequência disso, Brandão e Bahry (2022, p. 175) destacam que "por possuir caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo".

2.3.1 Competências no setor público

O desenvolvimento dos gestores e dos colaboradores, nas organizações públicas, está relacionado à efetividade, à alocação adequada de recursos e à prestação de serviços focados no bem-estar social e no interesse público (Cascais; Lemos, 2023). Para uma sólida mudança gerencial da gestão pública, os agentes de transformação, gestores públicos, necessitam desenvolver competências visando o desenvolvimento social (Cassundé; Barbosa; Souza, 2017).

Souza e Souza (2018) sustentam que para uma concreta abertura de novas possibilidades para um serviço público de alto nível é necessário o esforço de todos os cidadãos, gestores, políticos e membros da sociedade civil. Os autores ainda complementam que nesse cenário, busca-se uma nova compreensão de serviço público, mais humanista.

Montezano e Petry (2020, p. 02 e 03) apontam que “o Decreto nº 5.707/2006, instaurando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foi um marco legal para utilização de competências no contexto público”. Torna-se evidente que a partir do referido decreto a gestão por competências foi incorporada como um dos modelos a ser praticado pela administração pública federal, além de suas autarquias e fundações públicas (Araújo Júnior; Martins, 2014).

O Decreto 5.707, de 2006, posteriormente, foi revogado e atualmente o Decreto nº 9.991/2019 trata da utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal. Assim, através do mapeamento de competências a PNDP busca o aprimoramento dos servidores públicos na prestação de serviços públicos com excelência (Silva; Aguiar; Hoffmann, 2024). A Instrução Normativa 21 estabeleceu orientações para a implementação da PNDP e trouxe em seu texto o conceito de duas competências de caráter norteador na elaboração dos PDPs e de utilização facultativa: competências transversais de um setor público de alto desempenho e competências de liderança. No Quadro 1 são apresentadas as competências mencionadas e os respectivos descritores:

Quadro 1- Competências PDP

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DE UM SETOR PÚBLICO DE ALTO DESEMPENHO	Resolução de Problemas com Base em Dados	
	Foco nos Resultados para os Cidadãos	
	Mentalidade Digital	
	Comunicação	
	Trabalho em Equipe	
	Orientação por Valores Éticos	
	Visão Sistêmica	
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	PESSOAS	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
		Engajamento de pessoas e equipes
		Coordenação e colaboração em rede
	RESULTADO	Geração de valor para o usuário
		Gestão para resultados
		Gestão de Crises
	ESTRATÉGIA	Visão de futuro
		Inovação e mudança

		Comunicação estratégica

Fonte: INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021

As competências transversais de um setor público de alto desempenho, entendidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais. As competências de liderança, por sua vez, são definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública (Brasil, 2021).

As competências possuem caráter referencial e norteador na elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP pelos órgãos e entidades do SIPEC, sendo facultativo ao órgão ou entidade a sua utilização. Compreende-se que as competências transversais são associadas à necessidade de desenvolvimento e as competências de liderança estão relacionadas ao desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão (Brasil, 2021).

2.3.2 Competências do professor-gestor do ensino superior

Ferreira e Paiva (2017) explicam que o desenvolvimento de competências aplicadas a uma instituição de ensino superior possibilita a geração de alternativas que contribuam para o alcance dos objetivos e o cumprimento de sua missão, resultando em um desempenho gerencial superior e de melhor rendimento estratégico para a organização.

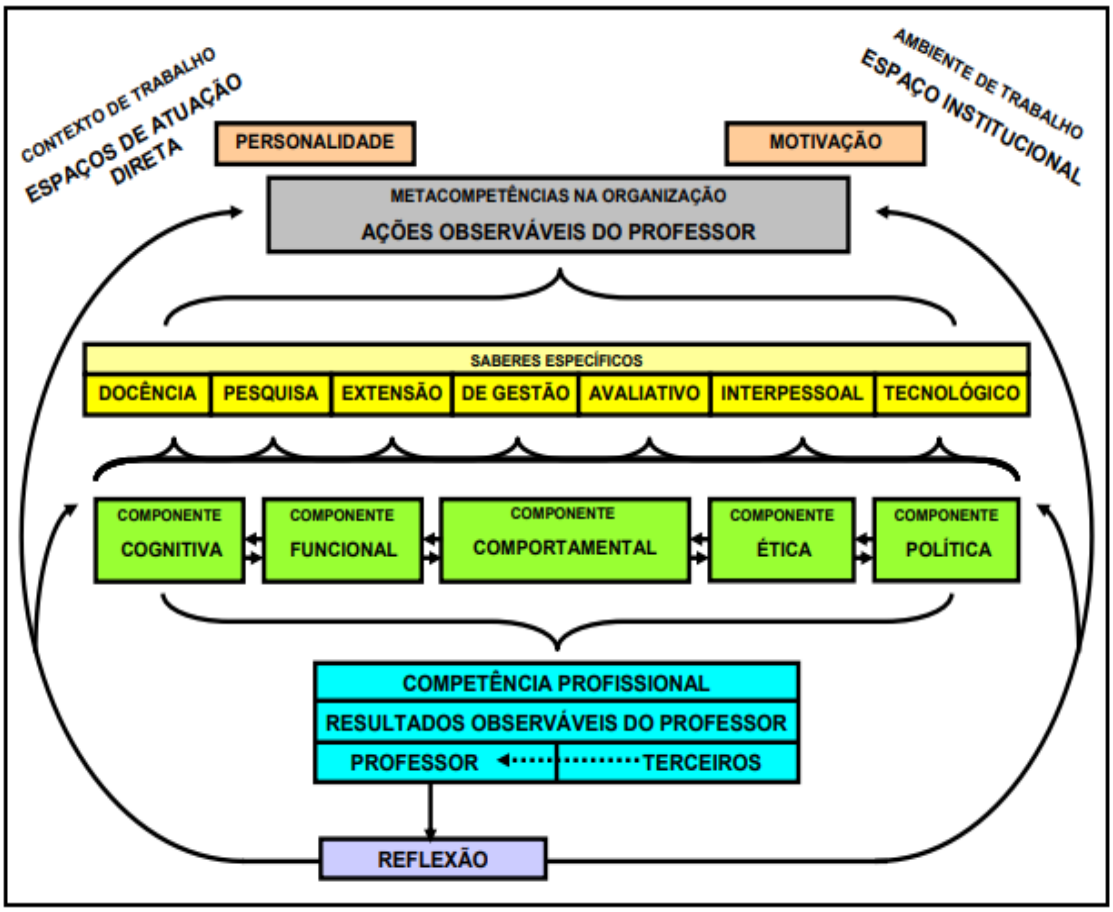
Barbosa, Paiva e Mendonça (2018) destacam que o professor do ensino superior é um ator que representa diferentes papéis, seja como pesquisador, docente ou gestor, que a depender do cenário em questão, podem surgir diferentes competências, pois é possível que não se identifique uma única competência adequada a todos os cenários imagináveis. Os autores apontam também que o professor que busca o aprendizado dos alunos, os frutos de pesquisa, a eficiência na gestão organizacional, utilizará competências interdependentes e diferentes em cada papel, entre as quais destacam-se as competências gerenciais.

O estudo realizado por Mendonça *et al.* (2012) propôs o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior que delimita conjuntos de saberes específicos ao professor considerando os papéis na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração. Os autores ressaltam a importância do modelo como marco teórico orientador nas pesquisas relacionadas à formação continuada dos professores, tendo em vista esses sujeitos

estarem entre os principais responsáveis pelo planejamento e alcance dos objetivos das políticas públicas de ensino.

Mendonça *et al.* (2012) explicam que nas últimas décadas as atividades acadêmicas de nível superior mudaram significativamente. Diante desse novo cenário os autores propuseram um Modelo de Competências que integra as competências relativas à docência, pesquisa, extensão, avaliação, gestão, tecnológicas e interpessoais, conforme apresentado a seguir, na Figura 2.

Figura 2- Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior



Fonte: Mendonça *et al*. (2012, p. 12)

O modelo enseja a ampliação das capacidades - descrição, análise, explicação e intervenção - que se referem às competências dos professores do ensino superior brasileiro, além de possibilitar a elevação do processo de profissionalização desses indivíduos, uma vez que, o ambiente de trabalho ultrapassa a própria instituição conforme as atividades realizadas (Mendonça *et al.*,2012).

Observa-se também na parte superior da Figura 2 que o Modelo apresenta os traços de personalidade e de motivação. Segundo os autores, presume-se que o professor desmotivado

não utiliza geralmente todo seu potencial nas suas atividades e pouco provavelmente será reconhecido como um sujeito competente. Além dos traços, a Figura também expõe na parte inferior a competência profissional que, na situação exposta, revela que uma ação para ser legitimada como competente deve possuir seus resultados avaliados pelo próprio profissional (professor) e por terceiros (Mendonça *et al.*,2012).

Na pesquisa realizada por Medeiros (2019) foram mapeadas as competências individuais do professor-gestor a partir da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e posteriormente, essas competências foram agrupadas em seis dimensões: acadêmica, gerencial, institucional, política, socioemocional e técnica/tecnológica. Para cada dimensão, foram estabelecidas as respectivas competências, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Competências Individuais do professor-gestor

Dimensões	Competências
Dimensão acadêmica	(1) Direcionar, junto ao NDE e comunidade acadêmica, os processos relacionados à avaliação e atualização do projeto pedagógico do curso de graduação; (2) Promover, junto aos departamentos, as atividades acadêmicas do curso de graduação e acompanhar sua execução, conforme proposto no respectivo projeto pedagógico do curso; (3) Orientar os alunos no processo de ensino/aprendizagem, fornecendo informações sobre as normas da instituição e sobre os seus direitos;
Dimensão gerencial	(4) Mobilizar pessoas, recursos financeiros e materiais para a realização das atividades inerentes às atribuições e responsabilidades da coordenação de curso de graduação; (5) Promover a divulgação do curso; (6) Utilizar os indicadores disponíveis nos SIG para a tomada de decisões baseada em dados;
Dimensão institucional	(7) Acompanhar o cumprimento das estratégias organizacionais, tomando providências junto à comunidade acadêmica na qual atua para a melhoria de indicadores; (2) Promover a avaliação interna e providenciar junto às demais instâncias responsáveis os elementos necessários à avaliação externa do curso;
Dimensão política	(8) Exercer liderança de forma a mobilizar pessoas para o cumprimento dos objetivos institucionais e do curso; (9) Representar os interesses do curso em todas as instâncias institucionais, bem como no âmbito externo, promovendo o diálogo; (10) Articular junto aos demais atores sociais na instituição para a resolução de problemas e mediação de conflitos de ordem política;
Dimensão socioemocional	11) Interagir com o outro, buscando a compreensão mútua; 12) fornecer apoio socioemocional ao discente, buscando orientá-lo, quando solicitado; 13) mediar conflitos entre os diferentes indivíduos e grupos com os quais interage;
Dimensão técnica/tecnológica	(14) Fazer uso dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) como ferramentas

	para gestão acadêmica, gestão de processos e documental, para comunicação e gestão de pessoas, de forma a propiciar o ganho em eficácia e em eficiência das suas atribuições; (15) Promover a divulgação do curso através de site institucional e redes sociais.

Fonte: Medeiros (2019)

Com base no modelo de Medeiros (2019), Pessoa *et al.* (2022) buscou em sua pesquisa identificar as competências desenvolvidas por docentes enquanto Coordenadores de Curso de graduação e os achados estão evidenciados no Quadro 3. Convém ressaltar que algumas dessas competências os professores já possuíam, enquanto outras eles foram desenvolvendo com as experiências pessoais e profissionais.

Quadro 3 - Competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso

Categorias	Descrição das competências
Competências Acadêmicas (Pedagógicas)	• Conhecer a vida acadêmica dos discentes e buscar soluções para seus problemas acadêmicos; • Saber ouvir os discentes e promover o desenvolvimento destes; • Mobilizar e sugerir, ao Núcleo Docente Estruturante e ao Colegiado, mudanças na estrutura curricular do curso.
Competências Gerenciais (Administrativas)	• Ser proativo no atendimento das demandas e na resolução de problemas; • Ser disciplinado para alcançar os prazos estabelecidos pela universidade; • Saber trabalhar em equipe junto aos docentes e aos servidores técnico-administrativos.
Competências Institucionais	• Conhecer, saber interpretar e seguir a legislação da universidade; • Conhecer a resolução que rege os cursos de graduação, bem como conhecer quais são as responsabilidades do coordenador; • Ter noção dos documentos gerados na coordenação e em que são utilizados.
Competências Políticas	• Ter habilidade para a comunicação com as pessoas, saber ouvi-las; • Saber mobilizar as partes envolvidas para promover uma formação de qualidade; • Ter habilidade para desenvolver um bom relacionamento com instâncias superiores à coordenação para solicitar esclarecimentos e orientações quando necessárias.
Competências Técnicas/Tecnológicas	• Conhecer e saber utilizar as funcionalidades do sistema SIGAA; • Saber trabalhar com as ferramentas do sistema SIPAC.
Competências Socioemocionais	• Saber lidar com o relacionamento interpessoal, saber conversar com os docentes e com os discentes; • Ter sensibilidade para escutar os problemas dos discentes; • Ter empatia, saber se colocar no lugar da outra pessoa; • Ter um bom relacionamento com os discentes.

Fonte: Pessoa *et al*., 2022

Nos resultados das pesquisas, as competências socioemocionais ganharam destaque por terem sido as mais desenvolvidas, as autoras ainda reforçam que essas competências merecem

um olhar mais atento diante da importância que possuem. Araújo *et al*. (2024, p. 04) explicam que "o constructo da competência socioemocional é visto como habilidades que compreendem construtos de diferentes categorias, tais como atitudes, crenças, qualidades emocionais e sociais e traços de personalidade" e complementam analisando que as relações de poder determinadas pelas emoções, no ambiente organizacional, são compreendidas como práticas sociais.

As IFES podem orientar os docentes com programas de capacitação adequados aos desafios encontrados no exercício de funções gerenciais, além de promover formação continuada desses profissionais (Pessoa *et al.*, 2022). Para isso, é primordial que sejam identificados quais os desafios gerenciais do professor-gestor. Com base em estudos que investigaram a temática dos gestores universitários é possível apontar alguns desafios gerenciais, conforme demonstra o Quadro 4:

Quadro 4 - Desafios gerenciais do professor gestor

Autor	Desafios gerenciais
Coelho, 2017	A universidade não oferece cursos ou treinamentos em gestão para os docentes; prejuízo nas atividades de pesquisa; gerenciamento de conflito; procedimentos burocráticos da instituição; o desgaste de corpos, mentes e vidas.
Santos; Pereira; Lopes, 2018	Pressão constante para publicação em revistas; acúmulo de tarefas de caráter burocrático e administrativo; sobrecarga de trabalho; estresse; excesso de reuniões; menos tempo para a docência, estrutura do curso obsoleta e número de funcionários administrativos insuficientes.
Barbosa; Paiva; Mendonça, 2018	Desenvolvimento profissional, autoritarismo, coerção, falta de respeito com os acadêmicos, obsessão por eficiência, produtividade, custos, expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias. atender às necessidades de vários atores, sobrecarga de trabalho, acúmulo de papéis.
Pessoa *et al*., 2022	Falta de recursos financeiros; relacionamento interpessoal com docentes; conciliação de conflitos; lidar com problemas dos discentes; conciliar todas as atividades gerenciais e acadêmicas; realizar mudanças no Projeto Pedagógico do Curso e no currículo do curso; manipular as ferramentas nos sistemas SIGAA, SIPAC.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

O Quadro 4 consolida de forma sucinta alguns desafios gerenciais que a literatura dispõe no âmbito do ensino superior, com os respectivos autores que estudaram o tema. Destaca-se que alguns dos desafios encontrados pelos professores no exercício de cargo de gestão são mencionados reiteradamente na literatura, entre os quais é importante citar a ausência de treinamento em gestão, a sobrecarga de trabalho e o gerenciamento de conflitos.

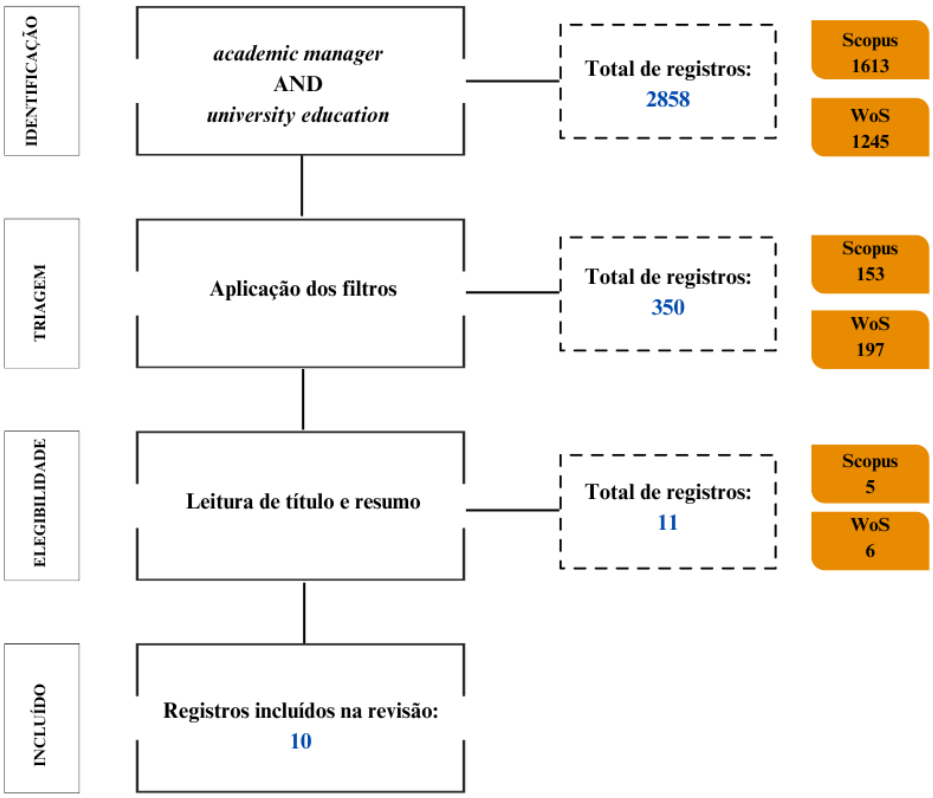
2.5 Estudos correlatos

Buscou-se investigar, por meio de um mapeamento da literatura científica, artigos de revisão que tratem do tema professor-gestor nas bases de dados *Web of Science (Wos)* e *Scopus*. É importante ressaltar que "as bases de dados estabelecem critérios próprios de qualidade e indexação e, a partir de palavras e termos controlados, armazena e sumariza os registros científicos" (Santos; Mariano; Gomes, 2022, p. 04). Nunes *et al.* (2023) apresentam que a *Scopus* e a *Wos* são, de modo geral, bases multidisciplinares relevantes.

Após a definição das bases de dados foram escolhidas as palavras chaves (descritores) para a pesquisa e os conectores (operadores booleanos). Para isso, na etapa inicial de identificação utilizou-se como critério para seleção artigos que contivessem no título, no abstract ou nas palavras-chave os termos *"academic manager"* AND "*university education*" e ao realizar a busca foi gerado o quantitativo de 2858 trabalhos (*Scopus*: 1613 e *WoS*: 1245) .

Em seguida, na etapa de triagem, nas bases de dados foram utilizados com os termos e operadores boleanos: *"academic manager"* AND "*university education*", o filtro por período de publicação de 2019 a 2024, além de filtrar por artigos publicados e de acesso livre o que resultou em 350 arquivos (*Scopus*: 153 e *WoS*: 197). Diante da quantidade de pesquisas, a etapa seguinte foi a elegibilidade na qual realizou-se o aprofundamento, através da leitura dos títulos e resumos, para verificar se o conteúdo se alinhava ao objetivo deste trabalho. O fluxograma desse procedimento também pode ser visto na Figura 3 - Fluxograma de busca de Estudos Correlatos.

Figura 3 - Fluxograma de busca de Estudos Correlatos



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao final, após leitura completa, foram obtidos 10 artigos, que estão incluídos e sintetizados no Quadro 5 - Revisão da Literatura utilizando os termos "*academic-manager*" e "*university-education*", no qual são expostas as sínteses dos estudos encontrados na busca, elencando os autores, os objetivos e os principais resultados das referidas pesquisas.

Quadro 5 - Revisão da Literatura utilizando os termos "*academic-manager*" e "*university-education*"

Autores	Objetivo	Principais resultados
Dervenis; Fitsilis; Iatrellis, 2022	Analisar e sintetizar minuciosamente pesquisas anteriores para investigar e identificar as competências do corpo docente derivadas dos papéis e tarefas atribuídos aos professores universitários.	Identificou-se uma abordagem multidimensional das competências docentes no ensino superior, que consiste em seis dimensões principais: Personalidade, Profissionalismo, Educacional, Cientificidade, Comunicação e Digitalidade.
Tapanila; Siivonen; Filander, 2020	Explorar como o sistema de gestão baseado no gerencialismo foi percebido por acadêmicos de duas universidades finlandesas e como eles se posicionaram em relação ao novo sistema.	O novo sistema de gestão foi considerado problemático. Concluiu-se que o aumento do controle gerencial, acompanhado de muitas tarefas administrativas, pode perturbar o trabalho básico dos acadêmicos e,

		portanto, diminuir a qualidade da pesquisa e do ensino nas universidades.
Erickson; Hanna; Walker, 2021	Investigar a satisfação com os gestores e a governança universitária: a Pesquisa de Gestão Sênior.	A análise temática revelou sete temas principais: o domínio e a brutalidade das métricas; carga de trabalho excessiva; governação e responsabilização; mudança perpétua; projetos de vaidade; o acadêmico silenciado; trabalho e saúde mental.
Akar, 2019	Definir o talento acadêmico e gerencial na universidade e examinar a aplicabilidade da gestão de talentos de acordo com a experiência e pontos de vista dos administradores.	Os resultados mostram que as características dos académicos talentosos apresentam uma estrutura integrada baseada no mérito, elevadas competências intelectuais, personalidade, valores, harmonia, atitude em relação aos temas de trabalho; as características dos gestores talentosos foram coletadas sob os temas comunicação-motivação, competências gerenciais, competências científicas, personalidade e valores gerenciais.
Gümüs; Gülmez, 2020	Determinar o funcionamento atual da gestão das unidades acadêmicas das instituições de ensino superior do nosso país e desenvolver sugestões de soluções, revelando os problemas vividos durante o processo.	Verifica-se que os assuntos e transações administrativas ocupam um lugar importante na gestão das unidades acadêmicas das instituições de ensino superior estaduais. Entende-se que os problemas mais comuns na gestão estão relacionados à inadequação orçamentária e de pessoal. Por fim, alguns gestores afirmam que a boa comunicação dentro da operação atual, o conhecimento da instituição e a distribuição clara das tarefas facilitam o processo de gestão.
Dehtjare; Uzule, 2023	Identificar os impulsionadores de carreira mais dominantes do pessoal académico com base nos seus motivos e valores de carreira, a fim de fornecer aos gestores do ensino superior informações relevantes para as políticas de envolvimento do pessoal académico, a fim de permitir a definição de políticas educativas sustentáveis nas instituições de ensino superior (IES).	Ambos os grupos classificaram a competência técnica/ profissional e o serviço/ dedicação a uma causa como prioridades primárias. No entanto, o valor da segurança/ estabilidade foi priorizado apenas pelo corpo docente, enquanto a autonomia/independênciae a criatividade empreendedora foram selecionadas pelos gestores do ensino superior.
Hokka, 2023	Analisar em que tipo de emoções os reitores se apoiam ao construir sua relação com os funcionários.	Juntos, os discursos - forte, paternalista e colegial - com suas orientações afetivas constroem um meio afetivo polarizado. Por um lado, as relações afetivas dos reitores com os funcionários incorporam gentileza, cuidado e compaixão; por outro lado, as relações afetivas manifestam a indução de culpa, severidade, convencionalidade, distanciamento e distanciamento dos colaboradores.

Pinho; Freitas; Patrão; Aquino, 2023	Identificar e avaliar criticamente as evidências científicas sobre estresse ocupacional e saúde mental entre professores do ensino superior numa perspectiva de gênero.	O estresse ocupacional é comum nas universidades, com os professores apresentando crescente insatisfação e maiores prevalências de transtornos mentais e sintomas depressivos. É necessário concentrar-se em medições para melhorar a qualidade do trabalho nas universidades, tornando-as um espaço igualmente agradável para homens e mulheres.
Rebaza; Alva; Buíza, 2023	analisar aspectos da gestão acadêmica da educação universitária virtual na perspectiva de estudantes, professores e gestores.	a gestão acadêmica na modalidade virtual deve priorizar a melhoria dos níveis de satisfação tanto de alunos quanto de professores por meio de processos de adaptação, capacitação, avaliação de desempenho, atenção e resolução de problemas, bem como a utilização de plataformas virtuais que permitam o desenvolvimento de competências do perfil do graduado e contribuir para a formação integral dos futuros profissionais.
Mackay, 2021	explorar os dilemas práticos e teóricos colocados às feministas acadêmicas que assumem cargos de gestão na era da "academia neoliberal".	As feministas acadêmicas que gerem devem enfrentar dilemas adicionais de serem simultaneamente a personificação da autoridade institucional com o poder e a responsabilidade de gerir, regular, quantificar , monetizar e disciplinar. As feministas acadêmicas precisam estar em vários lugares e em todos os níveis, incluindo na gestão média e superior, procurando manter e exercer o poder "de forma útil" para provocar mudanças estruturais e culturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A pesquisa realizada por Dervenis, Fitsilis e Iatrellis (2022) publicada na revista *Quality Assurance in Education* buscou identificar, através de revisão de literatura, as competências docentes dos professores universitários derivadas dos papéis e tarefas a eles atribuídos. Foram identificadas 36 competências e em seguida distribuídas em 6 dimensões a partir da relação com a respetiva dimensão da existência de referência na literatura: Personalidade, Profissionalismo, Educacional, Cientificidade, Comunicação e Digitalidade. Cabe frisar que os autores chamaram a atenção para a competência digital que ganhou notoriedade a partir da pandemia da COVID-19 e gerou desafios urgentes no sistema educacional do mundo todo.

Rebaza, Alva e Buíza (2023) apresentam que a virtualização da educação é uma tendência mundial cujo uso se intensificou em decorrência da pandemia. No trabalho publicado na Ucrânia, com utilização dos métodos quantitativo e qualitativo, os autores explicam que a implementação de políticas de educação virtual requer gestores acadêmicos altamente

capacitados para gerenciar os processos de criação, implementação e gestão. Além disso, os autores explicam que a gestão universitária exige a articulação adequada entre aspectos pedagógicos e administrativos para estabelecer um planejamento acadêmico de acordo com as exigências de qualidade e a demanda do mercado de trabalho.

No contexto universitário, o sistema de gestão baseado no gerencialismo e a percepção pelos acadêmicos; entendidos no artigo como professores, pesquisadores e demais funcionários cuja atividade principal seja o ensino e a pesquisa, foi tema de estudo de Tapanila, Siivonen e Filander (2020) com publicação na revista inglesa *Studies in Higher Education*. Os autores utilizaram abordagem narrativo-discursiva e método qualitativo para explicar que mesmo com a adoção de princípios gerencialistas impulsionados pela NPM os ideais tradicionais não deixaram de existir no ambiente universitário. Os princípios gerencialistas geram, inclusive, conflitos de expectativas, pois o alto desempenho e a competitividade esperados podem ocasionar excesso de carga de trabalho e aumento de tensão entre os acadêmicos, além de diminuir a qualidade da pesquisa e do ensino nas universidades.

O aumento do poder organizacional dado aos gestores das universidades, assim como o aumento da ideologia das empresas privadas são apresentados por Hokka (2023), através de uma abordagem afetivo-discursiva, com método qualitativo, na *the Sociological Review* do Reino Unido, como elementos que alicerçam uma liderança forte, com gestão eficaz e atitudes ousadas. Entretanto, a relação afetiva desses gestores com os demais membros da comunidade acadêmica fica em segundo plano, além de ser um tema pouco investigado. Ao analisar o ambiente afetivo que os gestores constroem na academia, a autora aponta de um lado uma orientação gentil e colegial e de outro críticas severas e acusatórias, revelando que a academia neoliberal deixa pouco espaço para os reitores demonstrarem uma gestão colegiada compassiva.

Na perspectiva de gênero, Mackay (2020) investigou por meio de abordagem autoetnográfica, no Reino Unido, os cargos de gestão dentro das universidades ocupados por mulheres e publicou na *Political Studies Review*. A autora frisa a "era da academia neoliberal" e faz uma reflexão ao longo do artigo sobre as lideranças femininas como gestoras acadêmicas e o novo gerencialismo. Aspectos como barreiras que privilegiam os homens e o próprio meio acadêmico que ainda é "teimosamente" masculino evidenciam a cultura de gênero que existe dentro da academia. Torna-se evidente que as "acadêmicas femininas" precisam estar em vários lugares e em todos os níveis procurando manter e exercer o poder "de forma útil" para provocar mudanças estruturais e culturais.

Pinho, Freitas, Patrão e Aquino (2023) investigaram através de revisão integrativa da literatura a invisibilidade de discussões de gênero nos estudos sobre o trabalho docente no

ensino superior. Na revista Saúde e Sociedade, as autoras apontaram que as mulheres da categoria docente são as mais afetadas pelos transtornos mentais comuns e com o advento da pandemia a situação se tornou alarmante. Essas evidências ainda são mal interpretadas do ponto de vista de gênero nas discussões sobre o trabalho docente nas universidades, e as diferenças entre homens e mulheres tendem a ser naturalizadas. Isso respalda a legitimidade da realização de discussões sobre a dupla jornada de trabalho vivenciada pelas mulheres após o ingresso no mercado de trabalho.

De forma geral, o trabalho docente é flexível e multifacetado (Pinho; Freitas; Patrão; Aquino, 2023). A atividade acadêmica, segundo as autoras, que sempre esteve associada aos desafios envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem, sob a égide das relações sociais capitalistas, tem se caracterizado pela sobrecarga de tarefas, com notável expansão de atividades, além de exigir níveis cada vez mais elevados de especialização e jornadas longas de dedicação.

Dehtjare e Uzule (2023) expuseram na Revista de Formação de Professores para a Sustentabilidade, da Letônia, os programas de desenvolvimento profissional e destacaram que esses programas foram concebidos para melhorar a qualidade do ensino e alterar o comportamento docente do pessoal. Os autores apontaram também, com utilização do método quantitativo, que as competências técnicas foram classificadas pelos gestores e pelos docentes como prioritárias. Face ao exposto, os programas de bem-estar e formação do pessoal devem abranger aspectos de estabilidade financeira e desempenho, bem como o desenvolvimento de competências profissionais, criatividade empreendedora e abordagens proativas à gestão de carreiras, enquanto as políticas de emprego devem incutir um sentimento de confiança no trabalho futuro e estabilidade entre o corpo docente.

Ao abordar na Revista de Pesquisa Qualitativa em Educação, da Turquia, o ambiente universitário e os administradores universitários, Akar (2019) na sua pesquisa focou a importância do talento e dos colaboradores talentosos. Entretanto, foram apontadas, com o método qualitativo, as competências gerenciais mais importantes no ambiente acadêmico: competências de comunicação e motivação no contexto de proporcionar um ambiente de trabalho pacífico; gestão profissional focada em processos de desenvolvimento e decisão suas qualificações; traços de personalidade que incluem justiça e tolerância; valores gerenciais, incluindo paz no local de trabalho, participação e valores acadêmicos; e no tema de competências científicas estão: postura científica e ética empresarial.

Gümüs; Gülmez (2020) explicaram na Revista de Ensino Superior, da Turquia, em uma pesquisa qualitativa que as Instituições de ensino superior possuem diferentes estruturas de

gestão. Os autores veem que o tema ocupa um lugar importante na literatura internacional. Em suma, a gestão das unidades administrativas e acadêmicas das universidades é um dos componentes importantes da gestão institucional, pois a gestão eficaz das unidades acadêmicas contribui para o sucesso das universidades.

Erickson, Hanna e Walker (2021) avaliaram na revista inglesa *Studies in Higher Education* o desempenho dos gestores em um sistema de ensino superior que se tornou cada vez mais caracterizado pela sua cultura gerencial sob a percepção dos funcionários do ensino superior sobre as suas condições de trabalho, práticas de gestão e bem-estar. Os autores, através dos métodos qualitativos e quantitativos, explicam que a emergência de um projeto neoliberal no ensino superior do Reino Unido coincidiu com a expansão do ensino superior no Reino Unido no início da década de 1990. Embora se possa afirmar que os gestores estão a inovar e a mudar as suas instituições em resposta à mudança das condições externas, há dados que mostram consequências consideráveis para a saúde humana – tanto física como mental – destes regimes de gestão para os funcionários universitários, como excesso de trabalho, elevados níveis de problemas de saúde mental, problemas gerais de saúde e bem-estar, e níveis elevados de insatisfação em todo o setor de ensino superior.

Diante das literaturas apresentadas, reforça-se a importância dos estudos no contexto da gestão universitária, em especial das funções desempenhadas pelos professores-gestores nas instituições de ensino superior, além da relevância da sua análise para a gestão e para o contexto organizacional.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os elementos e aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos a serem utilizados nesse estudo, com a finalidade de obter as respostas referentes aos objetivos delineados no início da pesquisa. Para tanto, as próximas seções estão divididas em: tipo de pesquisa, participantes, instrumento, procedimento e análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho possui abordagem qualitativa, uma vez que, ao considerar a natureza da pesquisa e a pergunta percebeu-se que se trata da abordagem mais apropriada, pois busca "gerar conhecimentos para aplicações práticas e solução de problemas" (Ribeiro *et al.*, 2022, p. 128), além de viabilizar um maior aprofundamento de questões subjetivas (Rodrigues; Abreu, 2020). Cardoso, Saraiva e Ceribelli (2022, p. 73) explicam que a pesquisa qualitativa é "um método de investigação científica utilizado quando se busca compreender um fenômeno sob a ótica dos sujeitos envolvidos em seu contexto social". Santos, Pereira e Lopes (2018) corroboram com as informações ao apontarem que esse tipo de abordagem procura compreender a individualidade dos participantes da investigação.

Esta pesquisa pode ser caracterizada também como descritiva, pois visa expor características de determinados fenômenos (Cascais; Lemos, 2023) e de uma determinada amostra (Momo; Araújo; Behr, 2018), como descrever certas características dos professores-gestores da UFPI além de identificar as oportunidades e os desafios gerenciais enfrentados pelos professores-gestores durante a atuação na gestão dos cursos. Foi realizado estudo de caso para alcance do objetivo proposto, pois é uma metodologia de pesquisa direcionada a investigar um caso em profundidade com a finalidade de apresentar informações ricas e detalhadas de uma situação específica dentro de um cenário real (Enderle; Vogt, 2023), além de permitir confrontar a teoria com a realidade empírica (Doratioto *et al.*, 2023).

O *lócus* da pesquisa foi a Universidade Federal do Piauí, mantida pela Fundação Universidade Federal do Piauí - FUFPI, criada pela Lei nº 5.528, de 12 de novembro de 1968, com sede na cidade de Teresina, Estado do Piauí e com campi nas cidades de Picos, Floriano e Bom Jesus (UFPI, 2024). A escolha pela Universidade Federal do Piauí se deu pelo fato de a pesquisadora pertencer ao quadro de servidores técnicos administrativos da Instituição e visualizar uma dificuldade rotineira dos docentes que assumem função de chefia nas diversas

unidades administrativas. Os resultados podem contribuir no desenvolvimento de ações que ensejam melhorias a partir das competências, oportunidades e desafios apresentados pelos professores-gestores.

3.2 **Participantes**

Para escolha dos participantes entrevistados foram considerados dois critérios de elegibilidade: (1) ser professor ativo da UFPI e (2) estar ocupando cargo de gestão na referida instituição no momento das entrevistas, independente da lotação, uma vez que, vão ao encontro do objetivo geral definido inicialmente. Convém ressaltar que os participantes da pesquisa foram selecionados por acessibilidade e conveniência, uma vez que, a pesquisadora trabalha na instituição *lócus* da pesquisa e por estar inserida no campo (Bortolon; Martins-Silva; Fantinel, 2021) utilizou esse fator para ter acesso aos gestores. Além desses, foi utilizada a estratégia bola de neve ou *snowball*, em que um participante indicou outra pessoa que atendesse os critérios, gerando uma rede de contatos (Medeiros *et al.*, 2023).

A quantidade de entrevistados foi orientada pelo critério de saturação que ocorreu quando as informações fornecidas pelos participantes eram muito semelhantes às informações já obtidas (Padilha *et al.*, 2019) e começaram a se repetir (Rodrigues; Abreu, 2020). A respeito dessa metodologia, um número limitado de entrevistados buscou priorizar a riqueza das narrativas e a subjetividade das experiências, o que poderia não acontecer caso seja utilizada uma representatividade numérica elevada (Cardoso; Saraiva; Ceribelli, 2022).

Esta pesquisa acarretou riscos mínimos causados pelo constrangimento e pelo desconforto em compartilhar informações pessoais e profissionais, e o receio de que as informações colhidas fossem acessadas por pessoas não ligadas à pesquisa. Contudo, esses riscos foram contornados, uma vez que, o participante não era obrigado a responder a quaisquer das perguntas, se assim não se sentisse confortável, bem como, poderia ser liberado a qualquer tempo, se decidisse desistir de participar da pesquisa, sem necessidade de justificativa. Em todos esses casos o participante não foi prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Além do mais, os dados coletados foram armazenados em arquivos seguros e protegidos por senha, impedindo que pessoas não autorizadas tenham acesso às informações.

3.3 **Instrumento**

Os dados foram coletados a partir de duas fontes: primárias e secundárias. Como ferramenta de coleta de dados primários foi utilizada a entrevista, especificamente a entrevista semiestruturada. Face ao exposto Rezende e Pereira (2023) explicam que esse tipo de coleta de dados possibilita maior liberdade ao participante, além de considerar as experiências e informações que esses sujeitos possuem sobre um tema específico.

No que se refere aos dados secundários, foram levantados por análise documental, através de documentos internos da UFPI como resoluções e regimentos, como também leis e decretos nacionais sobre educação, gestão universitária e serviço público, cuja relevância se deu por alicerçar a fase da coleta de dados além de fornecer sustentação teórica à realização das entrevistas (Santiago *et al.*, 2024), além de "valorizar o processo de interação com os entrevistados e a captação de aspectos verbais e não verbais na coleta das informações" (Fialho; Ferreira Neto; Doula, 2022, p. 06).

As dimensões prévias de competências - competências acadêmicas (pedagógicas); competências gerenciais (administrativas); competências institucionais; competências políticas; competências socioemocionais e as competências técnicas/tecnológicas - foram inspiradas e descritas a partir do estudo desenvolvido por Medeiros (2019) apresentado no Quadro 2, atrelado às definições de Pessoa *et al.* (2022) e Mendonça *et al.* (2012).

Com a finalidade de explorar as respostas, o instrumento de coleta de dados contemplou 06 (seis) partes. A primeira versou sobre os aspectos sociais e demográficos dos entrevistados (idade, sexo, titulação, área de formação, tempo de serviço na UFPI, função atual, entre outros); em seguida foram abordadas perguntas relacionadas às competências desenvolvidas no exercício do cargo; a terceira etapa identificou as oportunidades que surgiram no exercício gerencial; na quarta etapa as perguntas se desdobraram em torno dos desafios encontrados.

Por sua vez, a quinta etapa possuía perguntas mais diretivas relacionadas à Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, na UFPI e por último, na finalização da entrevista foi aberto o espaço de fala para ser acrescentada alguma informação a mais que o participante quisesse dizer.

3.4 **Procedimentos**

Com o objetivo de garantir os padrões éticos, esta pesquisa foi submetida, inicialmente, ao Comitê de ética da UFPI, com o número do Protocolo de aprovação 83811224.1.0000.5214, pois toda pesquisa envolvendo seres humanos deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa - CEP (UFPI, 2024). Após a aprovação no CEP, o primeiro contato com

os participantes foi realizado presencialmente ou por aplicativo de mensagem (*whatsapp*), a fim de verificar o interesse e a disponibilidade do docente em participar da pesquisa. Em caso afirmativo, foi solicitado horário e indicação de local para realização da entrevista.

A aplicação das entrevistas ocorreu de forma presencial na instituição *lócus* da pesquisa (UFPI) e no dia marcado foram entregues o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de autorização para posse e utilização de som de voz para fins educacionais, uma vez que, as entrevistas foram gravadas, a fim de favorecer a transcrição na íntegra das falas e informações a partir de *site* específico.

Não foi necessária a identificação pessoal dos respondentes para participação da pesquisa, de forma que, foi garantido o anonimato, pois as informações analisadas não foram associadas aos nomes dos entrevistados. Dessa forma, fica garantido ao participante o anonimato e que as gravações não serão divulgadas, apenas transcritas em arquivo de texto, que está protegida por senha pela pesquisadora responsável.

Frisa-se que não foi gerado nenhum custo financeiro aos participantes.

3.5 **Análise dos dados**

Após a realização da coleta dos dados foi realizada a transcrição das entrevistas em arquivo de texto e a análise dos dados. Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise temática, de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006). As autoras explicam que um dos benefícios da análise temática é sua flexibilidade, pois sua liberdade teórica fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode gerar um conjunto rico e detalhado de dados. Nesse contexto, frisa-se que "o processo de análise em pesquisas qualitativas não é rígido" (Oliveira *et al*., 2022, p. 10).

A análise temática possui seis fases, entendidas não como regras, mas como diretrizes de análise qualitativa que possui como estágio inicial a familiarização com seus dados, através da transcrição, leitura e releitura dos dados e apontamento de ideias iniciais. Na sequência ocorre a geração de códigos iniciais, com a codificação das características dos dados de forma sistemática e coleta de dados para cada código (Braun; Clarke, 2006).

A terceira fase integra a busca por temas, por meio do agrupamento de códigos em temas potenciais. A quarta fase, por sua vez, consiste na revisão de temas, em que um "mapa" temático da análise é gerado através da verificação de funcionamento dos temas em relação aos extratos codificados. A quinta fase abrange a definição e nomeação dos temas, através da geração de definições e nomes claros para cada tema. Por fim, a sexta fase constitui-se da produção do

relatório em que é a última oportunidade para a análise e produção de um relatório acadêmico de análise (Braun; Clarke, 2006).

Neste trabalho foi utilizada a categorização de temas proposta por Medeiros (2019), que extraiu da bibliografia seis dimensões que permitem compreender as competências relacionadas à atuação dos professores-gestores nas instituições de ensino superior: competências acadêmicas (pedagógicas); competências gerenciais (administrativas); competências institucionais; competências políticas; competências socioemocionais e as competências técnicas/tecnológicas.

Considerando o volume de informações obtidas, para a codificação dos dados e a geração dos "mapas", aqui denominados de redes temáticas, houve o suporte computadorizado do *software* ATLAS.ti. O ATLAS.ti é "um software especializado para análises qualitativas em textos, materiais visuais, áudios e gráficos" (Rodrigo, 2023, p.64) que viabilizou a sistematização, codificação e interpretação dos dados coletados através das entrevistas de maneira mais organizada e precisa (Sobrinho Júnior; Santos; Silva, 2024).

Por fim, prosseguiu-se com a análise de maneira que foram gerados os mapas temáticos, por meio do ATLAS.ti, representados por redes semânticas e nuvens de palavras. Na última etapa da análise os resultados foram relacionados com os objetivos e o problema de pesquisa que serão apresentados na seção a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Através da discussão dos dados coletados, serão elencados os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos participantes entrevistados. Em momento posterior, de acordo com os objetivos específicos desta dissertação, passa-se à análise das competências, desafios e oportunidades, que serão organizados em três tópicos. Além disso, no apêndice D será apresentado o relatório técnico, em formato de cartilha, com a proposta de diretrizes práticas aos resultados encontrados.

4.1 Perfil dos Participantes

Esta seção foi construída a partir dos aspectos sociodemográficos dos entrevistados com o escopo de apresentar o perfil dos participantes da pesquisa. No que tange aos participantes, a pesquisa contou com a entrevista de 12 (doze) docentes ativos da Universidade Federal do Piauí, campus sede, Ministro Petrônio Portela, localizado na cidade de Teresina, que ocupam ou ocupavam cargos de gestão no momento das entrevistas.

No Quadro 6, a seguir, foram sintetizadas as informações dos participantes. A primeira coluna é referente a cada professor entrevistado e seus nomes foram substituídos pelas letras PG, referentes à professor(a)-gestor(a), associadas a uma numeração em sequência por ordem cronológica das entrevistas.

Quadro 6: Perfil sociodemográfico dos entrevistados

PARTICIPANTE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	IDADE	FORMAÇÃO ACADÊMICA	CARGO DE GESTÃO OCUPADO	TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO
PG1	Masculino	Casado	60	Doutorado	Coordenação de Curso	33
PG2	Feminino	Viúva	59	Doutorado	Coordenação de pós-graduação	32
PG3	Masculino	Solteiro	51	Mestrado	Coordenação de Curso (Chefia de curso)	10
PG4	Feminino	Casada	38	Mestrado	Chefia de Departamento	8
PG5	Masculino	Divorciado	63	Doutorado	Pró-reitoria	14
PG6	Masculino	Casado	45	Doutorado	Direção de Centro	14
PG7	Masculino	Casado	34	Doutorado	Coordenação de Curso	6
PG8	Feminino	Casada	56	Doutorado	Coordenação de Curso	12

					(Chefia de curso)	
PG9	Masculino	Casado	43	Doutorado	Chefia de Departamento	11
PG10	Feminino	Casada	63	Doutorado	Direção de Centro	9
PG11	Masculino	Casado	51	Doutorado	Chefia de Departamento	20
PG12	Feminino	Divorciada	47	Doutorado	Coordenação de Curso	5

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que se refere ao nível de formação, a maioria dos entrevistados possui doutorado e dois possuem mestrado. Para Fernandes *et al.* (2022), um maior número de doutores proporciona um corpo docente mais qualificado, portanto, a presença majoritária de gestores com doutorado pode indicar que a gestão acadêmica na UFPI é fortemente associada a um alto nível de qualificação acadêmica.

Em relação à idade, destacou-se que os entrevistados se encontravam na faixa etária entre 34 e 63 anos e o tempo de serviço na Instituição variou entre 5 e 33 anos. Destaca-se que a entrevistada PG12 é a que está há menos tempo na instituição, com 5 anos e o entrevistado PG1 é o que mais tempo está na instituição, com 33 anos.

Além disso, a maior parte dos participantes é casada enquanto situação civil declarada. É interessante refletir sobre a relação entre estado civil e jornada de trabalho na gestão universitária, pois o padrão conjugal apresenta importantes implicações na alocação do tempo e na jornada de trabalho (Uhr; Ely; Cardoso; Uhr, 2019). Estudos apontam que docentes enfrentam dificuldades na conciliação entre vida pessoal e profissional; e essa situação exige maturidade tanto do professor quanto da família para que seja possível chegar próximo a um estado de equilíbrio, pois existem problemas que são inevitáveis ao longo da trajetória profissional (Oliveira, *et al.*, 2020).

No que tange à atuação como gestor, dos doze entrevistados apenas cinco tiveram experiência em cargos de gestão fora da UFPI, os demais atuaram como gestor apenas dentro da instituição, seja como primeiro mandato, na recondução do mandato ou no exercício de função gerencial em outras unidades dentro da universidade. Ressalta-se que um dos professores-gestores relatou durante a entrevista que estava renunciando ao cargo naquele momento. Evidencia-se que não foi detalhada a formação acadêmica dos gestores para não facilitar a identificação e, assim, garantir o anonimato dos participantes.

Entre o total de entrevistados, cinco eram do sexo feminino e sete declararam ser do sexo masculino. Cerqueira *et al.* (2020) em seus estudos apontaram que está ocorrendo uma ascensão feminina nas organizações, especialmente, no que diz respeito aos cargos gerenciais que por

muitos anos foram ocupados predominantemente por homens. As autoras explicam ainda, que mesmo com as dificuldades e preconceitos que permeiam toda a trajetória profissional das mulheres, a figura feminina tem se destacado como uma nova forma de liderança.

4.2 Competências percebidas

Tendo sido apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, na sequência serão discutidas as competências observadas a partir das falas dos entrevistados. De acordo com Mello, Melo e Melo Filho (2016, p. 360) "emergem junto às competências três categorias preliminares que as constituem: conhecimentos, habilidades e atitudes". Assim, para a descrição de competências do professor-gestor, foram levados em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) apontados pelos entrevistados como importantes para as atividades do professor em um cargo de gestão.

Com o escopo de identificar as principais competências do professor-gestor, os docentes entrevistados listaram várias competências. Com a pretensão de analisar e organizar as competências debatidas neste trabalho, foram utilizadas as dimensões apresentadas por Medeiros (2019): competências acadêmicas (pedagógicas); competências gerenciais (administrativas); competências institucionais; competências políticas; competências técnicas/tecnológicas e as competências socioemocionais. Ao final foram listadas as competências achadas nesta pesquisa e que não foram mencionadas nas dimensões previamente definidas.

4.2.1 Competências acadêmicas (pedagógicas)

O professor adquire muitas habilidades em sala de aula que colaboram no desempenho das atividades enquanto gestor. Os estudos de Polônia e Santos (2020) apontam que as competências acadêmicas no ensino superior revelam a atenção direcionada à formação acadêmico-profissional atravessadas pelas concepções de aprendizagem e mediação pedagógica. As autoras explicam ainda que as competências não podem ser utilizadas como um fim em si mesmas, mas sim como um recurso adequado à situação complexa apresentada em uma organização.

Nesse contexto, quando questionados sobre quais competências acadêmicas que contribuem e influenciam o desempenho no cargo de gestão, os entrevistados citaram, entre outras competências, o **diálogo**, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

> A gente tenta resolver mediando conflitos, através da conversa e do **diálogo** (PG11, 51 anos).
>
> A gente busca não fazer isso de cima para baixo, mas sempre de uma **forma dialogada** com os pares (PG12, 47 anos).
>
> Eu fui aluna de Paulo Freire, das coisas que ele sempre dizia "o **diálogo** é a forma de encontro dos homens". Então significa, o problema é imenso, a gente não toma decisão por telefone, nem fica mandando WhatsApp com mensagem de voz, o problema tem que ser compreendido, no seu tamanho (PG10, 63 anos).

A fala do professor PG11 enfatiza explicitamente o diálogo como instrumento para mediação de conflitos, destacando o papel fundamental dessa habilidade para uma gestão que visa à resolução cooperativa de problemas. Já a professora PG12 reforça a importância da horizontalidade, indicando que a gestão não deve ser realizada 'de cima para baixo', corroborando a perspectiva democrática e participativa essencial à cultura universitária. Por sua vez, a entrevistada PG10, ao se referir a Paulo Freire, revela claramente a fundamentação pedagógica das práticas dialógicas que orientam sua gestão, demonstrando que a abordagem educacional freireana transcende a sala de aula e orienta práticas administrativas mais inclusivas e reflexivas.

Percebe-se que a formação pedagógica e acadêmica dos gestores exerce influência direta sobre suas práticas gerenciais cotidianas. Observa-se a existência de um alinhamento coerente entre teoria educacional e prática administrativa, confirmando as proposições de Polônia e Santos (2020), segundo as quais a competência pedagógica, quando transportada para o contexto gerencial, torna-se um recurso fundamental na criação de ambientes organizacionais mais democráticos e colaborativos.

Depreende-se a partir das falas dos entrevistados a importância do diálogo no desenvolvimento das atividades de gestão e nesse sentido, interagir com diferentes pessoas implica escutá-las, através de um espaço de diálogo incluindo voz e escuta (Martinez, 2016). De modo similar, a **comunicação clara** foi apontada como recurso de competência relacionada ao conhecimento pedagógico:

> **Comunicação clara** é uma competência que em sala de aula é importante e que eu trago também aqui para a gestão (PG06, 45 anos).

Fica evidenciada, através da fala do entrevistado, a relação das competências pedagógicas adquiridas e aperfeiçoadas no contexto da sala de aula, como uma ferramenta essencial para uma gestão acadêmica eficiente e participativa do ponto de vista da contribuição dos discentes. Miyashita e Cristaldo (2022) apresentam que além dos requisitos de veracidade e integridade, para uma comunicação clara e transparente é imprescindível que todas as partes

envolvidas compreendam a informação. Com isso, ocorre uma troca de aprendizado e **partilha de responsabilidades** entre o professor e o aluno. A entrevistada PG12 explica esse aspecto:

> Eu diria que **do ponto de vista pedagógico a gente aprende**, a gente não é só professor conteúdo, a gente é professor também que parte da realidade do aluno, que busca conhecer essa realidade em sala de aula para trabalhar os conteúdos a partir inclusive dos conhecimentos que eles têm (PG12, 47 anos).

Os entrevistados afirmaram também que as atribuições do professor enquanto gestor exigem conhecimentos sobre relacionamento interpessoal, especialmente, **sensibilidade** e empatia ao saber lidar com diferentes tipos de conhecimentos e diferentes visões de mundos. A gestora PG04 explica detalhadamente como a competência acadêmica colabora na rotina gerencial, especialmente ao lidar com os pares:

> A gente precisa ter a habilidade de entender que da mesma forma que eu não conseguiria ministrar determinada disciplina, um outro professor não consegue ministrar algo que não seja da *expertise* dele. Então a gente tem que entender que isso é uma coisa que ser professora me ajuda. **Entender que nem todo mundo vai ter *expertise*, competência, habilidade para ministrar toda e qualquer disciplina.** Então é uma habilidade que ser docente me ajuda a desenvolver (PG04, 38 anos).

Compreende-se a necessidade de o gestor respeitar, saber lidar e gerenciar as diferenças. Dessa forma, Polônia e Santos (2020) analisam a habilidade do professor como um processo dinâmico que se reconstrói e se atualiza a cada situação peculiar. No entanto, um professor entrevistado, à exceção dos demais, não listou competência acadêmica, pois na visão dele não há uma contribuição na junção das duas funções - docência e gestão-, como pode ser observado no depoimento a seguir:

> Se você trabalha numa universidade que tem três eixos: ensino, pesquisa e extensão e como professor você trabalha nesses três eixos, eu acho que a gestão, ela tem que ser pensada de um longo prazo, de uma forma mais coletiva e eu acho que o trabalho do professor em si, muitas vezes, é um trabalho individual e no máximo uma relação com aluno, então eu não vejo um... ganho de escala em você ter trabalho como professor e trabalho como gestor (PG07, 34 anos).

A fala do entrevistado PG07 revela um descontentamento que não o possibilita visualizar qualquer vantagem na condição de gestor. Diante disso, o docente se vê diante do que Mendonça *et al.* (2017) chamou de ambivalência, na qual o docente assume a legitimidade para desenvolver a gestão ao mesmo tempo que precisa garantir que seu perfil tradicional dentro da instituição seja garantido.

Pessoa *et al.* (2022, p. 21) apontaram que o professor gestor "procura dispor de competências que viabilizem o cumprimento das suas funções e atividades gerenciais, visto que são muitas as atribuições para o gestor acadêmico". Nesse contexto, torna-se ainda mais

desafiadora a atuação quando o docente passa a desenvolver atividades administrativas referentes à gestão acadêmica, compreendendo, assim, mais uma função que este profissional precisa desempenhar nas instituições.

Destaca-se que o professor-gestor PG07 afirmou no momento da entrevista que estava renunciando ao cargo. A rede semântica representada na Figura 4 abaixo expõe a dimensão acadêmica e os códigos apresentados pelos professores-gestores que se interrelacionam com as atividades de gestão no contexto universitário.

Figura 4- Rede semântica das competências acadêmicas



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.2 Competências gerenciais (administrativas)

As competências compreendem, segundo Salles e Villardi (2017), um rol de atributos imprescindíveis ao melhor desempenho possível de determinada função em uma dada organização. Assim, ao analisar em conjunto os conceitos de competência e gestão, os autores apresentam a gestão competente como o processo de desenvolver, mobilizar e solidificar essas competências gerenciais em resultados para a organização.

Nesse sentido, Paz e Odelius (2021) estabelecem que a atuação exigida dos gestores abranja não somente a presença dos atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas que esses atributos venham a contribuir também no desempenho dos próprios gestores e nos resultados da instituição. Os depoimentos ressaltam algumas questões centrais, como:

> **Conhecer de fato o que diz o regimento sobre o que é seu papel**, porque você não pode se omitir no que te compete (PG10, 63 anos).

Como se pode ver, o conhecimento sobre a gestão e especialmente o **domínio sobre o papel** enquanto gestora foi apontado pela entrevistada PG10 como essencial para o professor-gestor em uma instituição pública. Correa e Lourenço (2016, p. 863) explicam que os papéis

“compreendem as funções sociais que os indivíduos assumem no contexto social e das organizações”. Os autores analisam ainda que os atores organizacionais e os papéis desenvolvidos por esses sujeitos são atravessados por um espaço composto por regras e normas implícitas e explícitas que organizam o dia a dia organizacional.

As competências sobre possuir **conformidade com os parâmetros éticos** e **conhecimento da gestão acadêmica e suas resoluções** foram elencadas pelos entrevistados e corroboram com os resultados da pesquisa de Freitas e Odelius (2021). Os autores apresentaram que a atuação gerencial no setor público tem rotina, objetivos e critérios definidos externamente e não possuem irrestrita autonomia. A participante PG08 frisou a importância de **conhecer toda a estrutura da instituição**, as unidades em níveis macro e microestrutural como competência administrativa:

> Conhecer todo o processo de resolução da UFPI, como funcionam os setores, como funcionam todas as pró-reitorias e todos os setores que têm relação com a coordenação (PG08, 56 anos).

Vale reforçar que esse conhecimento da estrutura organizacional permite a condução da burocracia institucional, além de facilitar a tomada de decisão e a articulação entre diferentes setores administrativos. Para além dos ditames entendidos como estritamente gerenciais, **saber lidar com discentes e docentes** foi apontado como um aspecto importante com o qual o professor-gestor deve conduzir em seu cotidiano de trabalho.

Os entrevistados listaram também a capacidade de **acolhimento**, **saber ouvir** e **comunicar**, como competências gerenciais (administrativas) relevantes ao professor do ensino superior na função de gestor. Esta última competência, a comunicação, foi apontada por Miyashita e Cristaldo (2022) como responsável por aumentar o nível de compreensão, velocidade e inserção da mensagem em toda a organização para além do mero fluxo de informações.

O **conhecimento e a apropriação sobre a realidade do ensino superior público no Brasil** foram apontados também como competência gerencial, haja vista, as externalidades que permeiam a universidade pública afetarem a comunidade que é beneficiada de alguma forma pelas atividades acadêmicas. A professora gestora PG12 fez uma reflexão sobre essa competência:

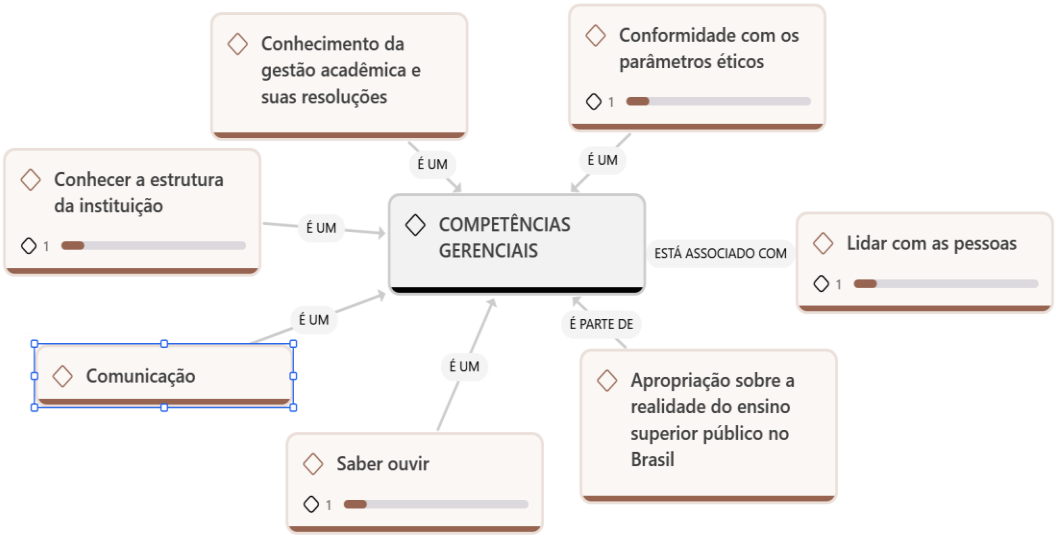
> Eu penso que a maior competência gerencial hoje **é o conhecimento e a apropriação sobre a realidade do ensino superior público no Brasil**. Não dá pra gente pensar, do ponto de vista gerencial, que a gente vai pensar só em planejar, organizar, dirigir e acompanhar a implementação, por exemplo, de um projeto político pedagógico, porque ele não tá solto dentro da realidade. O ensino superior tem sofrido, principalmente na direção do estado neoliberal que a gente vive. Então, conhecer essa realidade, para inclusive estar atenta e atenta às necessidades que, como esses

> abatimentos virão refletidos na formação é fundamental para que a gente possa pensar em estratégias, articulações políticas, articulações coletivas, no sentido de viabilizar o ensino superior de qualidade que nós defendemos (PG12, 47 anos).

A gestão universitária em um contexto neoliberal exposta pela entrevistada encontra respaldo nos estudos de Da Silva e Dalmau (2024) em que os autores refletem sobre o advento da reforma do Estado brasileiro e a influência do neoliberalismo nas políticas públicas educacionais, na década de 1990. Nesse contexto, a educação deixou de ser um direito público e se tornou apenas um serviço inserido no setor de serviços não exclusivos do Estado. Os autores complementam afirmando que as universidades sofreram os impactos dos interesses do capitalismo e atualmente um desafio da gestão universitária é resgatar a essência de sua atividade em desfavor de ser um mero instrumento a serviço do mercado.

Schneider, Burigo e Gonçalves (2023, p. 08) afirmam que a universidade que estamos construindo é o "lócus do processo formativo do gestor universitário". De maneira análoga, Nuernberg *et al.* (2016) abordaram o papel fundamental que as universidades desempenham em relação ao desempenho econômico e social do país, além de serem as instituições responsáveis pela transformação de conhecimento materializada em forma de ensino e pesquisas científicas. Na Figura 5 a rede semântica permite visualizar as conexões entre as competências gerenciais identificadas a partir das entrevistas.

Figura 5- Rede semântica das competências gerenciais



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.3 Competências institucionais

Na pesquisa de Medeiros (2019, p. 113), as competências institucionais estão relacionadas aos "conhecimentos sobre aspectos legais e processuais da instituição" necessários ao funcionamento e aos procedimentos administrativos e acadêmicos da organização. Face ao exposto, as competências institucionais listadas pelos entrevistados compreendem **conhecer as resoluções** que asseguram os direitos e deveres dos alunos e servidores da Universidade e que regem os cursos de graduação e pós-graduação; **revisar as legislações e regimentos** sempre quando atualizados, além de fazer reuniões para **alinhamento das normas**.

Ao questionar os participantes sobre como é assegurado o cumprimento da legislação universitária e das resoluções, em grande medida, percebeu-se uma estrita observância e cumprimento do que a referida legislação orienta. Dessa forma, percebeu-se que os entrevistados buscam sempre **agir em conformidade com a legislação universitária**, conforme exposto, a seguir:

> **Observando rigorosamente o teor da sua resolução** (PG05, 63 anos).
>
> Quando chega um processo eu tento me inteirar sobre o assunto e ver qual é o trâmite e o que eu preciso fazer e também **ver as competências lógico-regimentais** de cada órgão colegiado que estão sob responsabilidade da coordenação (PG07, 34 anos).
>
> No geral, a **gente sempre tenta seguir o que está na resolução**, concordando ou não com ela (PG09, 43 anos).
> Primeiro lugar é sabendo que eu **só posso fazer o que me é possível fazer**, o que autorizar (P10, 63 anos).
>
> Todo o despacho tem como base a legislação, os regimentos, essas deliberações que já vêm do Conselho Universitário. Então a gente respeita esses documentos legais. **A gente age sempre em conformidade com eles** (PG11, 41 anos).

Segundo os entrevistados, as normas devem direcionar o trabalho dos professores gestores, enquanto servidores públicos na instituição e por esse motivo buscam cumprir e observar com afinco as leis relativas à Administração Pública e o que estabelecem os regimentos e o Estatuto da Universidade. Destaca-se ainda que devido à responsabilidade que o cargo exige, existe a constante necessidade de consulta e a leitura das resoluções e normas da UFPI para obter mais **domínio acerca dos procedimentos que são realizados rotineiramente na instituição**, para agir sempre dentro da legalidade.

Lopes e Silva (2021) explicam que as organizações precisam de rotinas de trabalho, normas e procedimentos que viabilizem o uso racional dos seus recursos, caracterizando especificidades dos princípios burocráticos. Os autores complementam que a burocracia é "produto do Estado moderno na qual a sociedade é conduzida através de uma relação de poder presente nas concepções de autoridade e subordinação e isso refletiu nas organizações, principalmente, no setor público" (Lopes; Silva, 2021, p. 84). Merece ressaltar que existe a compreensão de que a legislação, entendida muitas vezes como burocrática e que gera travamento das ações, auxilia o desenvolvimento das atividades e resguarda as decisões dos gestores, conforme evidenciado a seguir:

> A burocracia não é só para impedir ou para travar o funcionamento das coisas, como muita gente pensa, a burocracia tem uma função inclusive de proteger o servidor público porque ele não pode fazer tudo que ele quer e bem entende, que ele precisa ter autorizações, que ele precisa ter validação dos seus pares, das pessoas que estão junto (PG04, 38 anos).

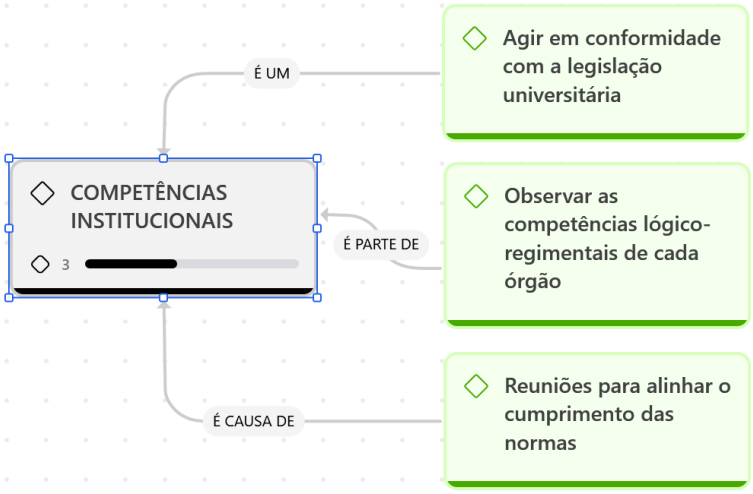
> Não é por ser exigente nem querer prejudicar ninguém, não. É porque tem que ser daquela forma. É o que resguarda. É o que me resguarda e o que resguarda o professor também (PG08, 56 anos).

Os depoimentos das professoras entrevistadas são corroborados na pesquisa de Carvalho e Silva (2024, p. 72) em que os autores explicam que "no contexto das organizações públicas brasileiras, entende-se que a burocracia é utilizada como ferramenta de proteção contra as práticas reprováveis do "jeitinho brasileiro", o favoritismo e a corrupção". Apesar da concepção pejorativa que o termo burocracia normalmente possui, os depoimentos indicam que os gestores reconhecem a burocracia como um mecanismo de proteção institucional e pessoal e que direcionam ações padronizadas dentro da instituição.

Toda organização formal apresenta alguma característica da burocracia. No caso da administração pública, destaca-se a estrita obediência e observância à legalidade, de maneira que, a rotina administrativa é permeada pela padronização dos procedimentos e pelas relações formais e impessoais (Lopes; Silva, 2021). Este trabalho identificou que as competências institucionais estão estritamente relacionadas com a obtenção de conhecimento por parte do professor-gestor sobre a legislação universitária. É notório que os entrevistados buscam pautar a atividade gerencial nessas normas, além de procurar seguir e divulgar, sempre que possível, todas as resoluções da instituição.

A Figura 6, a seguir, resume através de rede semântica as competências institucionais no contexto universitário.

Figura 6- Rede semântica das competências institucionais



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.4 Competências políticas

As capacidades de articular, dialogar, negociar, realizar parcerias externas à universidade com o propósito de buscar recursos e compartilhar experiências são compreendidas como competências políticas (Salles; Villardi, 2017). Alguns professores-gestores, em suas visões, revelaram que eles têm que ser capazes de **buscar parcerias** tanto externas, com outros órgãos, como com outras unidades dentro da própria instituição, com o objetivo de captar recursos e alcançar benefícios, como sugerem os depoimentos a seguir:

> **Formular parcerias** com alguns órgãos para manter convênios (...) que facilite os alunos prestarem um estágio não remunerado, procurando sempre estar em consonância com os demais órgãos da própria UFPI, as pró-reitorias, as direções, né? Para a gente ter uma resolutividade dos problemas (PG02, 59 anos).

> **Elaborar meios de conseguir aquilo (que o curso está precisando)** porque a UFPI agora está num processo que não tem verba para nada. O curso precisa de equipamentos, então a gente tem que buscar outras estratégias, como por exemplo editais da Capes, CNPq… para fazer projeto e trazer verba para o curso (PG09, 43 anos).

> A principal estratégia política é que a gente não fique só aqui na UFPI, mas que a gente **dialogue com outros cursos, outras universidades** e a gente faz isso com o nosso Conselho Representativo de Classe, com o próprio movimento estudantil. E a gente faz isso realmente sendo engajado nessas entidades, porque é lá que a gente pauta o projeto de formação profissional e esse projeto de formação profissional não é só o projeto do MEC (PG12, 47 anos).

A análise dos depoimentos mostra que os gestores reconhecem que articulação política e negociação são essenciais para garantir o funcionamento e desenvolvimento das unidades acadêmicas. A citação da PG12 reforça que a atuação política do gestor vai além da UFPI, conectando-se a entidades representativas, conselhos de classe e movimentos estudantis. Essa articulação da gestora reflete a questão da autonomia universitária e a articulação com diversos atores externos, que viabilizam mudanças que se preocupam com a adequação do ensino e pesquisa às demandas da sociedade e a atuação das universidades em algo politicamente visível (Silva; Crubellate, 2022).

No que se refere à escassez de recursos financeiros mencionada pela PG09; Caetano, Campos e Cavalcanti (2021) explicam que historicamente as universidades públicas enfrentam o problema crítico de recursos e escassez de financiamento o que se acentuou nos últimos anos com a diminuição de recursos para as despesas discricionárias, acarretando a busca pela complementação de verbas por parte dos gestores das instituições. As estratégias utilizadas na captação de recursos externos, seja através de parcerias com órgãos externos à UFPI ou através de editais com apoio financeiro, foram apontadas pelas entrevistadas dentro da dimensão política que envolve a capacidade gerencial do professor enquanto gestor acadêmico.

A capacidade de formular parcerias foi a mais elencada pelos entrevistados e é fortalecida com o estudo de Ésther (2011, p. 663) que explicou que "tal competência está associada à chamada visão empreendedora" e apresenta a concepção de que uma universidade deve ser contemplada como um tipo de organização atenta ao que acontece ao seu redor. Foi apontada também a competência relacionada à habilidade de ter **boas relações**, isso permite afirmar que lidar com os diferentes atores é essencial para uma gestão acadêmica eficaz. Os entrevistados PG02, PG05 e PG09 destacaram as boas relações em seus depoimentos:

> Uma **boa relação** com os alunos, docentes e também com a administração (PG02, 59 anos).
>
> **Ser amigo dos meus subordinados**, como eu gosto de ser amigo dos meus superiores (PG05, 63 anos).
>
> Dentro do possível **manter uma relação respeitosa** e ao mesmo tempo dentro da legalidade, dentro da normativa, com as instâncias superiores. Direção, pró-reitorias, coordenadorias, superintendências e por aí vai. É necessário ter esse vínculo político (PG09, 43 anos).

No entendimento dos professores, esses relacionamentos fazem parte das atribuições do gestor e essa proximidade é fundamental para compreender as dificuldades, as necessidades, os desejos e desafios na rotina acadêmica. Baia e Machado (2021) explicam que em um grupo social os membros se influenciam reciprocamente e as interações são influenciadas pelas particularidades de cada indivíduo. As autoras apresentam ainda que as relações sociais são constituídas por "acordos, compatibilidades, simetrias, partilhas e solidariedades, mas também por imposições, coações, tensões, conflitos e contradições, o que significa que estão sempre em equilíbrio instável" (Baia; Machado, 2021, p. 178).

Fica claro que essas relações influenciam a colaboração e engajamento dos docentes e discentes e a articulação institucional e a tomada de decisão. As relações, no entanto, são propensas aos conflitos. Nesse diapasão, Coelho (2017) estabeleceu que o **gerenciamento de conflitos** deve ser uma característica inerente ao cargo de gestor. Os entrevistados expuseram como minimizam os conflitos:

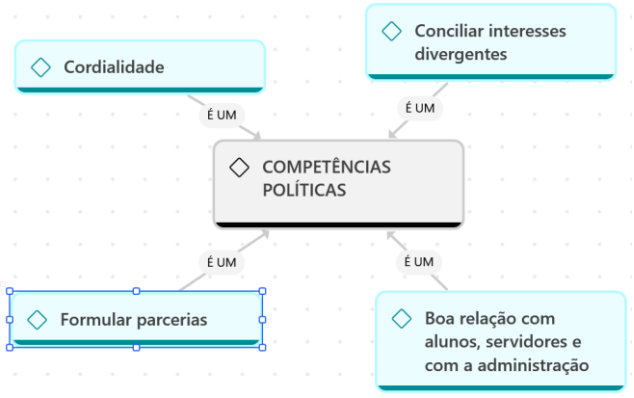
> Tentar de alguma forma **diminuir as tensões e fazer com que o ambiente seja mais leve**, porque diminuindo os conflitos ou então acalmando um pouco alguns conflitos, a gente consegue transformar o ambiente mais leve (PG04, 38 anos).

> Estratégia política é da cordialidade, da amizade, da confiança. Então a gente procura também, dentro desse aspecto, sempre conciliar interesses, às vezes, divergentes. **A gente sempre tenta evitar qualquer forma de conflito** para que não atinja uma outra dimensão (PG11, 41 anos).

Isso posto, a capacidade de lidar com conflitos e consequentemente gerenciar e minimizar esses conflitos que envolvem diferentes interesses é inerente à função gerencial especialmente na dimensão política. Melo e Dutra (2018, p.03) explicam que a competência política é um construto formado por: "astúcia social, influência interpessoal, habilidade de network e sinceridade evidente" e que segundo os autores, delineiam as respostas e reações a partir da percepção de determinados comportamentos e situações.

Ficou evidenciado nos estudos que tratavam sobre competências dos gestores acadêmicos, a presença e a importância das competências políticas no desenvolvimento da gestão. Através da rede semântica a seguir, apresentada na Figura 7, é possível ver o resumo das competências políticas analisadas.

Figura 7- Rede semântica das competências políticas



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.5 Competências técnicas/tecnológicas

Medeiros (2019, p. 121) apresenta que a dimensão técnica e tecnológica compreende "os conhecimentos sobre os procedimentos técnicos e conhecimentos de informática dos quais depende a utilização dos Sistemas Integrados de Gestão, os SIG, utilizados em todos os processos de gestão acadêmica/administrativa na universidade". Dentro dessa dimensão, quando entrevistados, os participantes desta pesquisa apresentaram entre outras competências a **habilidade de manusear os SIGs**, a consequente **facilidade de interlocução** da coordenação com os alunos e dos professores com os alunos; além da necessidade constante de **atualização do gestor com as novas tecnologias**.

Quando questionados como o desenvolvimento das competências técnicas e tecnológicas têm contribuído para a eficiência da gestão que realizam, os entrevistados relataram que as ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se tornaram uma tendência na gestão e os SIGs utilizados na universidade viabilizaram uma maior celeridade na rotina administrativa, conforme relatado pela professora PG12:

> É um instrumento necessário para a sistematização dos processos, para a organização das ações, das atividades, para dar inclusive celeridade e transparência aos atos da administração pública (PG12, 47 anos).

Com o avanço das TICs, o uso dos sistemas informatizados pelos órgãos da administração pública brasileira aumentou consideravelmente, tornando-se em alguns casos a principal ferramenta de interação entre o governo e a sociedade (Gomes; Moreira; Silva Filho, 2020). Os autores explicam que, no Brasil, a Política de Governança Digital promove o "uso de tecnologia na prestação de serviços públicos digitais, o acesso a informações e a ampliação da participação social na construção de políticas públicas" (Gomes; Moreira; Silva Filho, 2020, p. 434) e que o uso das TICs tem contribuído na celeridade e eficiência do atendimento das demandas da sociedade, além de transformar, através do governo eletrônico, a forma de comunicação da gestão pública.

É notável que os entrevistados atribuíram o processo de **informatização dos procedimentos** como uma consequência da pandemia de Covid-19, momento em que houve uma vertiginosa migração para o meio digital. Melo *et al.* (2022) explicam que após o período pandêmico surgiu uma nova conjuntura tecnológica e foi exigido dos profissionais maior qualificação com o meio digital. O relato abaixo cita uma das mudanças que ocorreu após a pandemia:

> Depois da pandemia, o fato de ter acabado os processos físicos melhorou muito a minha vida (PG04, 38 anos).

Bezerra *et al.* (2024, p.117) demonstraram em seus estudos, que no cenário da pandemia "a solução encontrada por muitas autoridades governamentais para estabelecer a continuidade do funcionamento organizacional foi ancorada pelo uso da tecnologia". E essa migração que ocorreu durante a pandemia transformou a rotina dentro do ambiente universitário, promovendo uma **virtualização da gestão**; conforme expõe o entrevistado PG06:

> Aqui as ferramentas de comunicação e as TICs de um modo geral a gente utiliza nas nossas reuniões de conselho departamental, nas reuniões de centro, mesmo com o fim da pandemia, a gente utiliza reuniões que são online (PG06, 45 anos).

As ferramentas de TICs aperfeiçoam as formas de comunicação e incrementam os espaços de construção do conhecimento nas IES (Souza; Monteiro, 2015). Os autores investigaram as transformações tecnológicas na educação superior, especialmente o uso dos sistemas integrados e explicaram que os SIGs proporcionam vantagens como "otimização do fluxo informacional, integridade e veracidade de informações e mais segurança no acesso à informação" (Souza; Monteiro, 2015, p. 615).

Os processos de gestão acadêmica e administrativa na universidade foram beneficiados com os avanços tecnológicos e o trabalho do professor-gestor obteve ganhos, principalmente no que diz respeito à **celeridade**, viabilizando organização e usabilidade das informações úteis para uma tomada de decisão assertiva. A gestora PG04 enfatizou, com euforia, esse aspecto:

> É absolutamente diferente o andamento dos processos, a **celeridade**, tudo. Não ter aquele monte de papel em cima da mesa. Aí às vezes o processo perde. Ninguém sabe onde está o processo. E fica aquela confusão. Então o processo eletrônico facilitou absolutamente. Então para mim foi uma melhoria tecnológica absurda a gente ter acabado com os processos físicos. Isso trouxe muito mais facilidade para gente atuar como gestão, para fazer as atuações da chefia (PG04, 38 anos).

Outra ferramenta que passou a ser amplamente utilizada como meio de comunicação pelos professores foi o aplicativo de mensagens instantâneas **Whatsapp**. Os entrevistados PG03, PG04 e PG07 prontamente destacaram-no em suas falas e consideraram que a mudança percebida foi o gestor se tornar mais disponível e observar com mais frequência os canais de comunicação para resolver questões da gestão acadêmica:

> A ferramenta **WhatsApp** (...) utilizada para informes (PG03, 51 anos).

> A utilização do **WhatsApp** melhorou muito para a gente atender as demandas dos alunos (PG04, 38 anos).

> Um coordenador que deixa disponível o **WhatsApp** e que estou disponível pelo *WhatsApp* aos alunos todos os dias (PG07, 34 anos).

O Whatsapp se tornou um instrumento de gestão do professor e possibilita um melhor e mais rápido atendimento de demandas dos discentes, pois como abordado por Giacomin e Silva (2024, p. 05) "o aplicativo traz mudanças nos agrupamentos humanos, cada dia mais caracterizados por uma sociedade em rede".

As práticas em educação foram um dos âmbitos mais afetados com a inserção da tecnologia na mediação da interação humana em seus cotidianos, que gerou uma flexibilização de horários com necessidade constante de conexão, de maneira que, as barreiras que existem entre trabalho e casa foram aos poucos rompidas; e as mensagens profissionais e pessoais começaram a dividir o mesmo espaço (Rosa; Júnior; Zumstein, 2022). Fica demonstrado que a sociedade está cada vez mais conectada em redes digitais e passou-se a ser exigida disponibilidade constante dos gestores.

Os relatos, já mencionados, sobre os benefícios que a tecnologia trouxe, são corroborados nas falas a seguir:

> É muito mais fácil lidar com os alunos, com as disciplinas, a distribuição que é feita, a forma como o SIGAA às vezes mostra os relatórios (PG04, 38 anos).

> A gente usa bastante nossas redes sociais, nós temos o site do programa, que estão todas as teses, todas as informações sobre o programa, os convites para eventos, minicursos e tudo que acontece na vida do programa. A gente faz eventos que são híbridos, no nosso canal também do YouTube transmite para todo o Brasil (PG02, 59 anos).

Pessoa *et al.* (2022) expõem que o uso dos sistemas faz parte do trabalho do professor-gestor e cada vez mais os procedimentos institucionais estão sendo digitais, daí a importância de desenvolver a habilidade de utilizá-los como ferramentas gerenciais. Por outro lado, é necessário frisar que a insatisfação com os sistemas integrados existe e o processo de aprendizado ocorreu por necessidade, conforme evidenciado no relato a seguir:

> Acho que o sistema poderia melhorar. Eu não falo que é uma ambição aprender a mexer mais no sistema. Não! Porque não é do meu interesse privado ser um gestor, entendeu? Então eu não tenho por que me aperfeiçoar nisso.... Aprendi porque tinha que cumprir minhas obrigações (PG07, 34 anos).

O entrevistado PG07 se vê em uma situação que ele não gosta e não tem aptidão para utilizar os sistemas, mas que foi necessário aprender a manuseá-los, pois são ferramentas utilizadas cotidianamente na gestão acadêmica. Fica demonstrada a importância da capacitação contínua para gestores, a fim de reduzir a resistência e aumentar a eficiência no uso de ferramentas digitais. Bandeira e Silva Júnior (2019) apontam que é necessário um conjunto de ações significativas como investimento em infraestrutura de qualidade, programas de capacitação, suporte técnico especializado, mobilização dos docentes quanto ao uso de ferramentas tecnológicas para que a resistência à tecnologia seja minimizada e o aprendizado organizacional seja favorecido.

Para produzir mudanças significativas no processo de ensino-aprendizagem, é essencial que haja uma conjuntura de ações, como investimentos em infraestrutura de qualidade das instalações, suporte técnico especializado, programas de capacitação pedagógica, além da mobilização dos docentes quanto ao uso dessas ferramentas tecnológicas. Não obstante, existem as limitações oriundas da escassez de recursos na universidade, além do aspecto negativo da sobrecarga de trabalho que as novas tecnologias proporcionam e o consequente adoecimento gerado por elas, conforme relatado nas falas dos professores PG09 e PG12:

> É um campo que poderia melhorar. O SIGAA, por exemplo, é o nosso principal instrumento de gestão. Ele é desatualizado, ele está longe de ser a versão mais moderna que a gente tem. Talvez por isso a gente vive com sérios problemas nesse campo da tecnologia. Ele sempre está travado. Acho que para além do próprio SIGAA, a gente tem uma dificuldade muito grande dentro da universidade de ter um computador de ponta, de ter um equipamento de ponta e também de oferecer cursos para os técnicos e para quem está na gestão para ter uma melhor competência no que diz respeito às tecnologias, já que a gente não pode enxergá-las como inimigas, ao contrário, então aí a gente tem que aprender a usá-las (PG09, 43 anos)

> (...) Eu quero também falar de uma outra face dessa tecnologia que não é a contribuição, mas é o adoecimento que ela tem trazido, porque me parece que essa tecnologia tem sido muito utilizada aqui no âmbito institucional para sobrecarregar as unidades que estão mais diretamente ligadas aos discentes e aos docentes (PG12, 47 anos).

Na pesquisa de Ribeiro *et al.* (2022), o volume expressivo de dados e informações que circulam de forma rápida é apontado como um desafio que as organizações estão se deparando atualmente. Entretanto, essas organizações e os seus sujeitos não estão necessariamente aptos a gerir esse volume expressivo de informações na velocidade e na complexidade que eles surgem, seja por falta de sinergia dos sistemas, por ferramentas inteligentes ou mesmo pela deficitária relação homem-máquina.

A fala da PG12, que menciona o adoecimento causado pela tecnologia, levanta um tema crítico e atual: a intensificação do trabalho e o impacto na saúde mental dos gestores acadêmicos. A ampliação, sem precedentes, do uso das tecnologias pode acarretar prejuízos psicossociais entre os quais destaca-se o tecnoestresse ou estresse tecnológico, "considerado uma doença moderna, a doença da conectividade, e em estágio avançado torna-se crônico, comprometendo seriamente a saúde dos indivíduos" (Rosa; Júnior; Zumstein, 2022, p. 62). Os autores explicam ainda que o uso em excesso das tecnologias ocasiona a hiperconectividade e com ela a possibilidade de lesões físicas e disfunções psicossociais.

A rede semântica a seguir, apresentada na Figura 8, resume os fatores que se relacionam e que influenciam as competências técnicas/tecnológicas dos professores-gestores.

Figura 8- Rede semântica da dimensão técnica/tecnológica



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.6 Competências socioemocionais

A pesquisa de Kinzler *et al.* (2024) aponta que indivíduos com o mesmo patamar de formação e conhecimento técnico podem ter níveis de competências socioemocionais diferentes. Os autores explicam ainda que essas competências são abrangentes, se relacionam com diversas variáveis e impactam diretamente no convívio social. Nessa perspectiva, as habilidades socioemocionais são tão importantes quanto o conhecimento técnico no ambiente organizacional.

Partindo desse entendimento, ao serem questionados sobre quais habilidades socioemocionais os professores-gestores possuem, um rol variado de respostas foi prontamente informado nas entrevistas e entre outros códigos, foi mencionada a importância de **saber ponderar** quais situações valem a pena o dispêndio de energia. Araújo *et al.* (2024) definem que o constructo da competência socioemocional é formado por atitudes, crenças, qualidades emocionais e sociais e traços de personalidade, os autores complementam que a gestão das emoções possui um papel importante na própria administração pública.

É importante destacar que durante as entrevistas, emergiu significativamente o impacto da pandemia da Covid-19, que mesmo após a sua fase mais crítica, os desafios e as consequências reverberam até hoje, principalmente no aspecto emocional. Nesse contexto, os entrevistados apontaram que são necessárias não somente a sensibilidade como também a **inteligência emocional** para gerenciar as situações:

> Nós tivemos muitos casos de alunos, principalmente pós-pandemia, que tiveram **sofrimento psíquico em função da pandemia**, em função das perdas, e aí a gente tem levado em consideração essas situações, ampliar os prazos, dar uma nova chance para essas pessoas, tentar ver se conseguem atingir aquele objetivo que elas entraram, que é concluir seu mestrado ou seu doutorado. Então, **lidar também com o emocional é um elemento que está presente na ação da gestão** e a gente vai tentando administrar na medida do possível (PG02, 59 anos).

> No período da pandemia, nós tivemos casos de **alunos afetados em suas vidas emocionais** (PG03, 51 anos).

A questão da saúde mental dos alunos no retorno pós pandêmico foi relatada de maneira recorrente ao longo da pesquisa e como consequência é necessário o **acolhimento de discentes com fragilidade emocional**. Essa competência também se relaciona à capacidade do professor fornecer orientação e aconselhamento. Os professores entrevistados, em sua maioria, demonstraram certo autocontrole emocional, pois como Pessoa *et al.* (2022, p. 4826) analisou, as competências socioemocionais envolvem "ação, prática, interação entre as pessoas, e o seu desenvolvimento está ligado à aprendizagem e às experiências de vida do gestor."

Dentro da dimensão socioemocional, os participantes também apresentaram as competências de **ser conciliador** e s**aber conduzir a gestão com leveza**. Com efeito, o entendimento que a instituição é formada por diversos interesses e que consequentemente quem a concebe seja alguém tolerante, paciente e confiável (Ésther, 2011) reforça a importância de os gestores possuírem consciência das próprias emoções e saberem gerenciá-las sempre que necessário.

A Figura 9, apresenta a rede semântica com as competências socioemocionais e os elementos que estão associados a essas competências no ambiente universitário analisado.

Figura 9- Rede semântica das competências socioemocionais

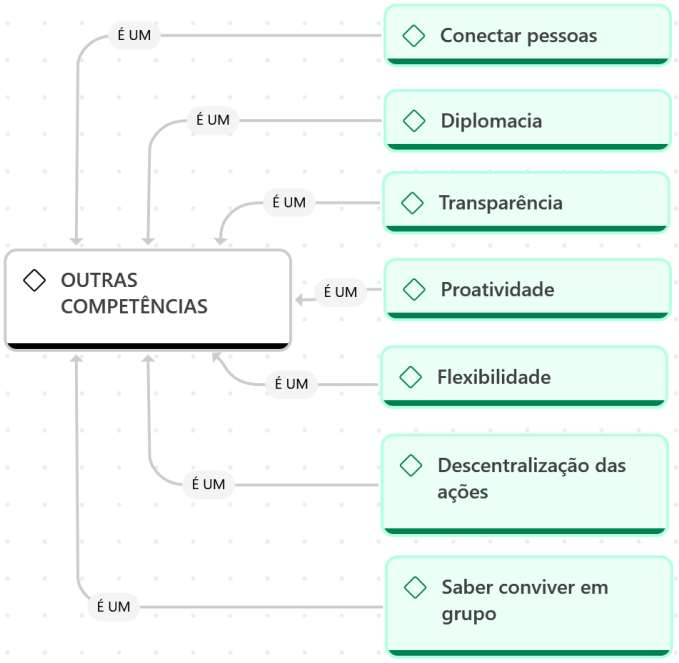


Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2.7 Competências Relacionais e Estratégicas

Na pesquisa de Santos *et al.* (2020, p. 144) os autores explicaram que "para ser competente em algo, há a necessidade de organização das informações e raciocínio sobre as situações, não apenas de saber fazer e saber ser". A partir do questionamento de quais competências foram desenvolvidas pelos professores no exercício da atividade gerencial, serão discutidas as novas categorias de competências identificadas e os códigos são apresentados na rede semântica, a seguir:

Figura 10- Rede semântica das Competências Relacionais e Estratégicas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Percebeu-se nos relatos dos gestores que **conectar pessoas;** especificamente discentes, docentes, servidores técnico administrativos e terceirizados; **saber conviver em grupo** e saber agir com **transparência** diante dos atores envolvidos, no sentido promover boas relações nos processos de ensino e gestão acadêmica, foram códigos enfatizados na dimensão das competências desenvolvidas.

Compreende-se que a **diplomacia**, mencionada pelos entrevistados, requer do professor-gestor a habilidade de saber ouvir as diferentes opiniões das pessoas e saber atuar em equipe. Nesse sentido, a atuação em equipe possibilita ao gestor a **descentralização das ações** e maior agilidade nas atividades e eficiência nas decisões a partir da melhor distribuição de tarefas (Oliveira *et al.*, 2016).

Os desafios enfrentados atualmente pelas organizações possuem elevada complexidade que dificilmente podem ser enfrentados por um único indivíduo, nesse contexto, uma abordagem colaborativa estimula o desenvolvimento e a expansão de soluções nas diversas organizações, inclusive no setor público (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024). Pinto *et al.* (2018) esclarecem que as questões que envolvem a participação de diferentes atores são caracterizadas por "influência mútua, complementaridade de recursos e coordenação mais horizontal" (Pinto *et al.*, 2018, p. 628) que podem ocasionar soluções inovadoras, construídas de forma colaborativa.

Barbosa *et al.* (2016) explicam que o contexto do trabalho do professor no ensino superior, especialmente no papel de gestor, demanda cada vez mais competências profissionais específicas no qual se faz necessário que esses profissionais se qualifiquem periodicamente e passem por processos de desenvolvimento e formação profissional. Os autores complementam que as atividades normalmente atribuídas aos professores sofreram alterações, o que é evidenciado pelo entrevistado PG05:

> Aqui a gente tem que ser técnico, aqui a gente tem que ser político, tem que ser, sobretudo, ser humano flexível, tanto aos problemas dos colegas, como aos problemas da organização (PG05, 63 anos).

Conforme demonstrado, a fala do entrevistado se alinha com a pesquisa de Ésther (2011, p. 663) que afirmou que "a gestão universitária implica a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades diversas, de grupos diferenciados", nesse aspecto, percebe-se a necessidade de o gestor ter uma boa articulação com as diversas redes de relacionamentos e compreender seus vínculos.

A formação dos gestores é indispensável à gestão universitária, além disso, é importante que o gestor universitário possua além do conhecimento em sua área de formação, conhecimento nas demais áreas que possam contribuir para o desempenho da sua função (Da Silva; Dalmau, 2024). Ainda de acordo com Da Silva e Dalmau (2024), torna-se evidente que o gestor seja compreendido não somente como um objeto de transformação, mas principalmente como um sujeito de transformação.

> Então eu costumo dizer que a experiência de gestão é uma experiência que todo mundo tem que passar. Então tem gente que quer estar sempre ali, enquanto tem outros que não querem. Então a gente precisa ter essa sensibilidade também, um poder de convencimento, para poder fazer com que outros queiram participar. E os que não querem largar osso, que também tem esse desprendimento de largar osso para dar oportunidade para os outros (PG06, 45 anos).

Essa ideia pode ser discutida dentro da lógica de gestão participativa, na qual a responsabilidade do gestor ultrapassa a mera administração e manifesta-se o papel de articulador estratégico que deve reunir todos os atores envolvidos além de buscar agir conforme os princípios da democracia, evitando o autoritarismo e respeitando as especificidades de cada indivíduo, com o escopo de promover o bem comum (Garcia *et al.*, 2024).

O entrevistado PG06 considera importante que todos os docentes da UFPI, em algum momento, se disponibilizem a vivenciarem a gestão, uma vez que é um compromisso que o docente do ensino superior tem com o ensino e com a formação dos discentes, além de poder adquirir um conhecimento mais completo sobre os micros e macroprocessos da universidade. Barbosa *et al.* (2016) ressaltam em seus estudos que o processo de formação profissional, haja vista os docentes não ingressam na universidade com a função precípua de fazer gestão, traz uma carga de complexidade que é influenciada pelo ambiente em que se dá. Notadamente os desafios são diversos e consideráveis, os quais serão posteriormente discutidos.

De acordo com os resultados da pesquisa, as competências percebidas foram apontadas a partir das experiências profissionais, especialmente gerenciais e se mostraram em constante desenvolvimento e todos os respondentes indicaram a presença de competências que transitam entre o ser gestor e o ser docente.

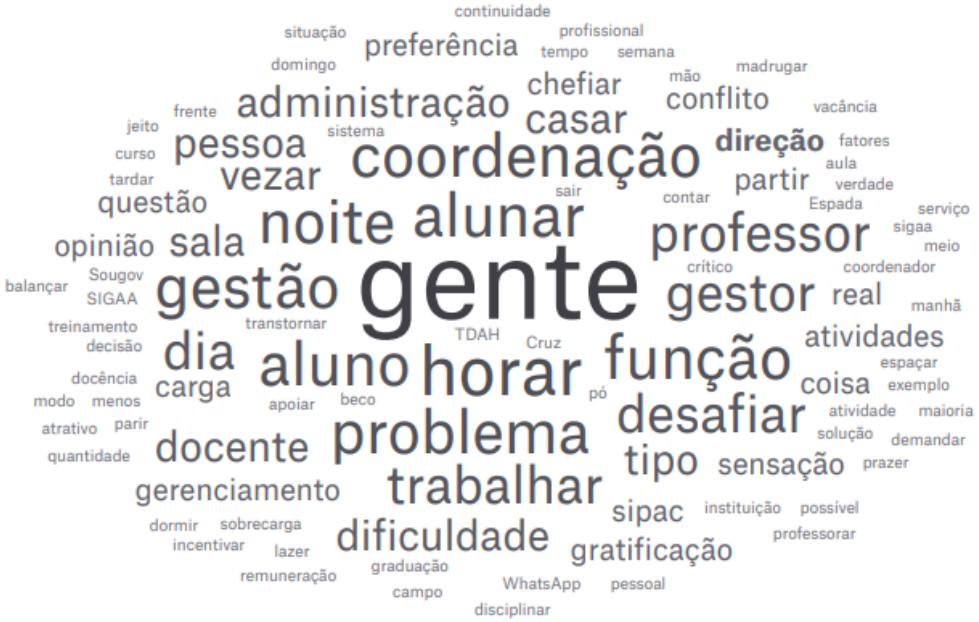
4.3 Desafios e Oportunidades

Além de buscar analisar as competências dos professores-gestores da UFPI, conforme elucidado acima, outro objetivo específico desta pesquisa é identificar os principais desafios e oportunidades encontrados pelos participantes da pesquisa. Os tópicos seguintes contemplarão as desvantagens e as perdas, bem como, as vantagens e os ganhos relatados pelos entrevistados.

4.3.1 Desafios

Nesta seção são apresentados os principais desafios enfrentados pelos professores e as dificuldades que surgiram no exercício da função gerencial. Uma vez que os códigos foram definidos, foi criada uma nuvem de palavras que resume os principais desafios identificados na pesquisa. A nuvem de palavras abaixo (Figura 4) sintetiza esses achados:

Figura 11 - Nuvem de palavras dos principais desafios vivenciados pelos professores-gestores



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Nesse contexto, ao analisar a nuvem de palavras, observa-se que diversos foram os temas repetidamente citados pelos participantes, como os vocábulos: gente, aluno, gestão, horas, noite, trabalhar, problema, desafiar, dificuldade, gratificação, entre outras palavras. Por meio destas citações são demonstradas as situações desfavoráveis reveladas pelos participantes na vivência como professor-gestor.

A repetição dos vocábulos com similaridade: **problema**, **desafio** e **dificuldade** traz a percepção dos gestores referente às adversidades que permeiam as atividades de gestão. Pessoa *et al.* (2022) apresentaram que os docentes continuam exercendo as atividades de docência quando assumem a gestão acadêmica e tal fato ocasiona uma sobrecarga de tarefas devido à complexidade do cargo e à variedade de atividades. Os autores ainda explicam que as dificuldades estão presentes no cotidiano da função e os gestores buscam enfrentar esses desafios, entre outros motivos, para atingir os objetivos da instituição, o que pode ser realçado pela presença e repetição da palavra **gestão** dentro das dos desafios, apontando para o campo das demandas institucionais.

As palavras **horas** e **noite** estão vinculadas às horas de trabalho excedentes que os gestores realizam para conseguir realizar todas as suas atividades, além das horas de sono perdidas em prol do cumprimento das suas tarefas, que acabam se tornando um problema recorrente na rotina do gestor acadêmico. A palavra **gratificação**, por sua vez, reflete a falta de incentivos extrínsecos e como essa carência pode desestimular o engajamento em atividades que exigem alto esforço e responsabilidade.

A recorrência da palavra **gente** indica que a maior parte dos desafios envolve as relações interpessoais dos gestores acadêmicos com seus pares, liderados, alunos e superiores hierárquicos. Enquanto agente agregador de pessoas, ao gestor compete a administração das interações sociais, por meio de um senso de propósito coletivo, a condução assertiva dos conflitos, a capacidade de comunicação e negociação, além de um melhor manejo das pessoas com as quais se convive profissionalmente através de relação afetiva e cognitiva (Silva; Goulart Júnior; Camargo, 2019).

No contexto das dificuldades, o PG1 comentou sobre um desafio que ele tem enfrentado na gestão, especialmente na gestão de um curso:

> Nós não fomos preparados para lidar com aluno autista, nós não fomos preparados para lidar com aluno com TDAH, nós não fomos preparados para lidar com qualquer tipo de transtorno que o aluno possa ter. Como é que você faz isso? E a instituição não está preparada para acolher esses alunos. Então... Você, como gestor nesse caso, literalmente se encontra entre a cruz e a espada. Ou seja, se encontra num beco sem saída (PG01, 60 anos).

O desafio da inclusão não deve ser visto apenas como uma questão pedagógica, mas como um compromisso institucional que envolve toda a estrutura universitária. Na pesquisa desenvolvida por Vernick *et al.* (2023, p. 2071) sobre educação inclusiva, os autores afirmam que "os direitos das pessoas com deficiência ainda não estão garantidos na sua totalidade, pois esbarram em diferentes obstáculos, que vão desde a falta de capacitação dos docentes até a escassez de recursos".

É evidente a preocupação do professor PG01 ao **lidar com discentes que apresentam algum tipo de deficiência** e essa preocupação é acentuada em virtude da falta de apoio da universidade. Essa falta de apoio da universidade não se restringe à temática do suporte à educação inclusiva pois foi elencada por outros entrevistados em relação a outras demandas da rotina administrativa:

> O outro desafio é assim, que os coordenadores… talvez seja uma crítica construtiva. Eles deveriam ter um maior apoio por parte da administração superior (PG03, 51 anos).

E a ênfase recai especialmente sobre a **falta de treinamento** para lidar com as atividades de gestão e com os sistemas integrados da universidade. Schneider, Burigo e Gonçalves (2023) explicam que a formação do gestor é a mola propulsora do trajeto entre a competência técnica e o compromisso político do ato de gestar. É possível analisar a relevância que a formação direcionada às atividades gerenciais possui e como a ausência dessa formação e de um treinamento específica afeta a dinâmica organizacional:

> Lidar mesmo com os problemas de coordenação, gerenciamento de professor, gerenciamento de aluno do sistema, do SIGAA, do SIPAC, que são onde a gente resolve todos os problemas. E o maior agora é o Sougov. A gente não recebe nenhum treinamento para isso (PG08, 56 anos).

É evidente o rol de dificuldades enfrentadas diariamente pelos professores e como a falta de capacitação potencializa essas dificuldades. Aliado ao fato que muitas decisões dependem das instâncias superiores da instituição, isto é, o gestor depende da ação, orientação, normatização de outras unidades envolvidas em um determinado processo ou da própria instituição em si para que muitas atividades sejam realizadas:

> A gente depende, para tomar decisões ou de dar soluções a alguns problemas, muitas vezes depende da administração superior (PG11, 51 anos).

Chama a atenção, nesta pesquisa, a quantidade de relatos sobre a falta de suporte da própria instituição e da falta de autonomia dos gestores, além da morosidade na realização de alguns procedimentos administrativos. Outra questão elencada como desafiadora é a **sobrecarga de atividades** dos professores enquanto gestores, visto que a gestão vem a ser mais uma atividade junto ao ensino, pesquisa e extensão.

> Inevitavelmente vem uma sobrecarga da atividade (PG03, 51 anos).

> A gente continua na docência aqui na pós (graduação) (...) então termina que ocupa muito espaço a administração. Aí o desafio é como conciliar realmente todas essas atividades, se manter produtivo (...) tenho que fazer com que elas não me imobilizem. Mas também me conscientizar que eu não sou onisciente ou onipresente. Que não dá para fazer tudo bem-feito (PG02, 59 anos).

> É que infelizmente a própria carga horária docente nossa não é valorizada para essas outras funções. Então, a gente acaba também se sobrecarregando um pouco mais por conta disso (PG12, 47 anos).

Os relatos dos entrevistados são constatados nos estudos de Correa e Lourenço, (2016, p. 860) que enfatizam que a rotina do professor "se dá tanto pela vivência em sala de aula, quanto pelo desenvolvimento de outras atividades tais como pesquisa, extensão, formação de professores e pesquisadores, participação em eventos, publicações, avaliações de trabalhos científicos, cargos administrativos". O **acúmulo de funções** requer que o professor saiba fazer uma gestão de tempo otimizada, o que nem sempre acontece, ocasionando **horas a mais de trabalho** e consequentemente atividades além da jornada de trabalho:

> Eu não sei exatamente que horas eu começo e que horas eu paro de trabalhar. Na verdade, eu sei mais ou menos a hora que eu paro porque às 20h eu me recuso a olhar WhatsApp e fazer qualquer coisa (...) esse trabalho que não é necessariamente tão presencial, ele te dá muito essa sensação de que tu não para de trabalhar. Então a sensação é essa, assim, eu tô o tempo todo trabalhando (PG04, 38 anos).

> Eu trabalho aqui todo dia, eu fico funcionando tarde e noite. Então eu tô aqui todos os dias, né? Quando eu não tô em sala de aula à tarde eu tô aqui, quando eu não tô em sala à noite eu tô aqui. É na sala e aqui na coordenação. E aqui é resolvendo coisas da coordenação, é escrevendo (PG08, 56 anos).

> Eu tive que abrir mão de... pessoalmente falando, por exemplo... horas de lazer, você trabalha de manhã, tarde, de noite, sete dias da semana, então você está lá domingo, você está olhando seu Sigaa, seu Sipac, está respondendo e-mails, respondendo alunos, a carga horária é infinitamente maior do que as 20 horas que supostamente são dedicadas para a função de gestor, não faz a gestão em 20 horas, faz em muito mais (PG09, 43 anos).

Para conseguir cumprir os prazos das atividades, o docente ultrapassa as horas de trabalho previamente definidas, o que ocasiona muitas vezes uma carga horária extrapolada (Correa; Lourenço, 2016). O professor entrevistado PG09 demonstra claramente como essa sobrecarga de atividades da gestão afeta sua vida profissional e principalmente sua qualidade de vida pessoal.

> Claro que isso, diante das dificuldades, alguns desses campos, o pessoal ou o profissional, acabam sendo lesados, vamos assim dizer. Mas são escolhas e dentro do possível, a gente tenta levar todas as frentes mesmo sabendo que tem dificuldades e acho que esse é um dos fatores que faz muita gente não querer estar na gestão (PG09, 43 anos).

A fala do entrevistado reflete uma realidade ainda presente nos cargos de gestão da universidade, que é o fato de alguns professores não estarem dispostos a assumirem uma função, que entre tantos motivos possui **baixa gratificação**:

> A remuneração ainda é muito irrisória, né? Pra quantidade de trabalho que tanto coordenador chefe, no caso de outros cursos que têm a chefia e coordenação. E alguns acabam não querendo, né? (PG03, 51 anos).

> E aí a gente cai na questão também do incentivo, que é... Quando colocam na balança acaba que não compensa (...) você tem uma gratificação que é muito irrisória (PG07, 34 anos).

> Então muita gente que prefere pegar uma disciplina a mais, que vai te dar muito mais prazer, vai te chamar muito menos, vai te desgastar muito menos do que estar nessas funções por 700, 800 reais. Porque não compensa. Não compensa. Você gasta muito, você se mata muito, você se desgasta muito. Você desgasta com os professores, você desgasta com os alunos, você desgasta com a direção, você desgasta com a gestão superior, ali, para às vezes, para 700 reais (PG09, 43 anos).

> A gratificação hoje, ela tá muito defasada, ela não é um atrativo para nenhum docente. Não compensa comparado com a demanda de trabalho, né? A maioria dos docentes não querem estar em chefia hoje, em coordenações. Isso pode gerar um problema, eu acho que já vem gerando, porque inclusive é cansativo, porque alguns se veem assim, obrigado a continuar para não deixar em vacância, né? (PG11, 51 anos).

Os entrevistados PG03, PG07, PG09 e PG11 explicaram que diante de tantas demandas e desafios a gratificação de uma função de chefia não é interessante, mas essa situação poderia ser diferente caso a gratificação fosse atrativa, pois a remuneração "estimula a busca por desempenhos cada vez melhores" (Gomes *et al.*, 2018, p. 355). Diante disso, a falta de incentivos extrínsecos pode desestimular o engajamento em atividades que exigem alto esforço e responsabilidade.

O desestímulo com o trabalho na esfera pública possui maior incidência em relação à esfera privada. Enquanto que nas empresas privadas há uma maior flexibilidade na adoção de estratégia motivacionais, mais recursos e maior discricionariedade na tomada de decisões; nas organizações públicas o escopo é limitado, que inicia pela seleção de ingresso que ocorre por concurso público e geralmente não há um processo de avaliação do perfil do candidato (Rocha; Gonçalves, 2022).

Nesse espaço de pouco incentivo, a **saúde acaba ficando fragilizada**, pois alguns entrevistados relataram que acabam **renunciando ao descanso** para dar conta de todas as suas atividades:

> Acho que eu durmo umas 5 horas por dia. Normalmente. É o único jeito. Dormindo pouco (PG09, 43 anos)
>
> Eu pouco durmo (PG10, 63 anos).
>
> Só que são tantas funções burocráticas, é um trabalho tão invisível que é feito muitas vezes nas nossas casas à noite, meia-noite, de madrugada, que tem feito com que a gente repense muito a continuidade dessas funções (PG12, 47 anos).

Santos *et al.* (2020) explicam que ações que exigem maiores esforços podem gerar adoecimento dos docentes e evidenciaram a questão do estresse ocupacional em sua pesquisa, no qual o nível de estresse está relacionado à maneira como é feita a gestão, com relação às capacidades, expectativas e habilidades profissionais. Os autores também frisaram que a percepção do ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas influenciam diretamente o desempenho desses docentes.

Foi relatada pelos entrevistados a habilidade de **gerenciar situações conflituosas**, muitas vezes ocasionadas por disputas de vaidade, egoísmos e egocentrismo. Os participantes PG4, PG5, PG7 e PG11 convergem em relação à mediação de conflitos, ou melhor, como é desafiador mobilizar todos os atores envolvidos na gestão acadêmica, ouvir diversas opiniões e não necessariamente chegar a alguma solução ou consenso e como esse desafio requer competências específicas que não é inerente a todo professor-gestor.

> Você entorna conflitos, você contorna situações de modo que aquele serviço que eles envolvem para aquelas pessoas não seja afetado. Esse foi o maior desafio (PG05, 63 anos).
>
> Já aconteceu de alunos terem conflitos com docentes e eu tive que ouvir as partes, né (PG11, 51 anos).
>
> A questão de lidar com as pessoas, porque são... muita gente, muito ego, muita gente achando que é melhor do que o outro (PG04, 38 anos).
>
> Para mim é muito maçante presidir um novo colegiado, porque eu sei a dificuldade que é você agregar preferências individuais numa preferência coletiva, principalmente no meio universitário, onde tem muita vaidade, muito ego, e que as pessoas querem fazer valer a opinião (PG07, 34 anos).
>
> Você perde muito mais do que você ganha estando ali. Aquele problema que você não resolve, você passa a ser o inimigo do cara. (...) Se você passa a cobrar a direção, passa a cobrar gestão superior, você passa a ser chato, o que não espera, enfim. No final você sai queimado para todos os lados, com aluno, com professor, com gestão superior e por aí (PG09, 43 anos).

Sobre a questão dos conflitos, Salles e Villardi (2017) abordam que as decisões do gestor são influenciadas e sofrem interferências de todo ambiente da organização, seja interno ou externo; além dos subordinados, superiores, pares e das características inerentes a cada um desses indivíduos. É importante ter em mente que tudo isso gera um estresse e um **desgaste emocional** muito grande, o que em conjunto permite o professor refletir sobre qual limite de aceitação dos desafios:

> Eu acho que esse desafio do estresse emocional pra você continuar com as atividades de pesquisa, ensino e extensão se tornam mais difíceis. Desafio tanto como professor, quanto gestor. E o fato do tipo de *skill*, do tipo de habilidade não ser muito... compatível na minha opinião. (...) Ser um bom gestor não significa ser um bom professor (PG07, 34 anos).

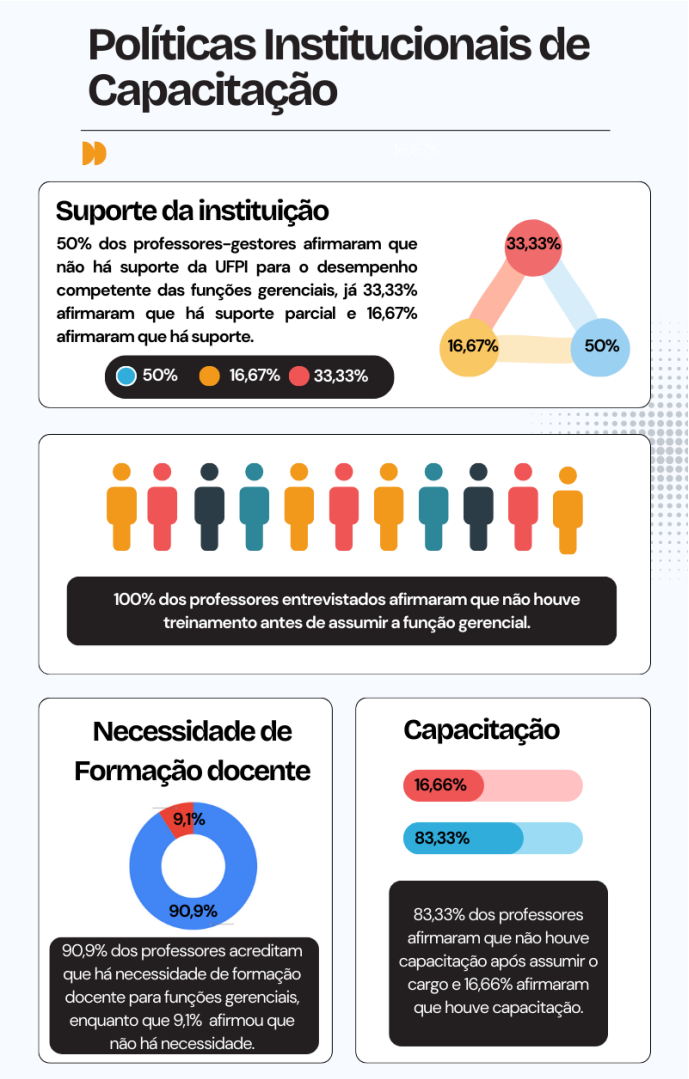
De acordo com Santos et al. (2020, p. 145) o trabalho do professor exige um "alto grau de dedicação intelectual e afetiva, somadas às muitas atividades burocráticas". Zarife e Paz (2024) por sua vez, explicam que quando um indivíduo percebe na organização um ambiente de trabalho estressante e se vê sem capacidade de enfrentamento, esse indivíduo é afetado negativamente pela organização nos aspectos de bem-estar e saúde. Diante disso é necessário pensar em estratégias para reverter esse cenário e minimizar os danos à saúde do profissional.

Convém observar no decorrer de todas as entrevistas realizadas com os professores-gestores, que diversos são os desafios que atravessam a gestão, principalmente no que tange aos aspectos relativos à capacitação, desenvolvimento de habilidades, sobrecarga de trabalho e suporte adequado às atividades administrativas, mas que não se limitam a esses pontos. Os desafios que foram mencionados e especificados nesta sessão permitiram perceber que existem dificuldades em comuns entre os gestores e que algumas são mais específicas a depender do cargo e do contexto que cada gestor atua na instituição.

4.3.1.1 Políticas Institucionais de Capacitação

No que tange à organização do trabalho público, Brasil e Santos (2020) apresentam que quem exerce a função pública precisa se profissionalizar sob uma ótica formadora, para além das tradicionais práticas de formação dos servidores públicos e que essa profissionalização esteja alinhada com uma política pública de formação continuada, descentralizada e assertiva. Na Figura 12, a seguir, foram sintetizados os dados coletados sobre as percepções dos professores-gestores entrevistados em relação às políticas de capacitação da UFPI e na sequência esses dados foram analisados.

Figura 12 - Políticas Institucionais de Capacitação



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Face ao exposto quando questionados sobre a preparação para o cargo de gestão, os doze entrevistados (100%) afirmaram categoricamente que não houve capacitação ou treinamento especificamente para assumir a função, ou seja, nenhum dos professores entrevistados foi treinado antes de desenvolver as atividades de gestão. E essa situação gera uma insatisfação que fica demonstrada claramente nas falas a seguir:

> Então, te pegam assim, sem preparo nenhum, te jogam assim no ninho de cobras e diz assim, te vira. E alguns conseguem se virar, outros não (PG06, 45 anos).

> Então não teve um treinamento para poder dizer, olha, é assim que a gente faz um processo eletrônico. A gente só tem manuais tutoriais muito específicos. Tutorial para abrir e-mail institucional, tutorial para não sei o quê, que muitas vezes é do STI, do Sinapse. A gente quase não tem tutorial para mais nada. Então fica muito difícil, às vezes, de realizar determinadas funções, porque a gente vai no... na humilhação (PG04, 38 anos).

> A instituição acha que você é capaz porque me deu a formação, me deu o mestrado.

> Mas não ensina você a trabalhar. Essa formação que o governo federal nos dá para um mestrado é regular, para docente. Na sala de aula é outra coisa (PG05, 63 anos).

Os relatos acima ressaltam as lacunas de preparação para a função. Em consonância com essas lacunas, dos doze entrevistados, dez (83,33%) afirmaram que após assumir o cargo, durante o exercício da função, não houve capacitação ou treinamento e apenas dois (16,66%) afirmaram que houve capacitação. Diante desse fato, alguns gestores realizaram por iniciativa própria alguma capacitação que os ajudaram no desempenho da função, conforme exposto:

> Uma especialização em gestão, com ênfase em tecnologia e inovação, que me ajudou em algumas coisas (PG06, 45 anos).

É importante frisar que a iniciativa de capacitação partiu do professor entrevistado, e não da universidade. No nível de formação docente, a percepção é semelhante: dos doze participantes, onze (90,90%) acreditam que haja necessidade de promoção de formação dos docentes para o exercício de funções gerenciais, como exemplificam os trechos de entrevistas a seguir:

> Inclusive eu acho que deveria ser compulsório. Tipo assim, todo mundo passa a participar para no dia que você entrar no cargo de gestão você já saber. Porque tem muitos treinamentos aqui na UFPI porque eles são... Ah, vem quem quer. A pessoa tem muita coisa para fazer e ela não vai. Então ou é compulsório ou obrigatório e... Outras pessoas não vão. Então tem que ter, tem que ter (PG04, 38 anos).

> Eu imagino que nada é mais bem feito quando feito na hora certa. (...) Eu acredito que uma semana, um dia de integração e esclarecimento tecnológico das ações seria de bom tamanho. Eu acredito que é da esfera de uma dimensão pedagógica da universidade. Eu acho que seria bom. É o que a gente chama de projetos de integração. Projetos de integração seriam bons. E naquela turma que acabou de virar diretor, que acabou de virar chefe, que acabou de virar coordenador, que tivesse alguém disponível com essa dimensão pedagógica, seria de bom tamanho para a universidade (PG10, 63 anos).

> A UFPI deveria obrigatoriamente ter um curso de formação para gestores pelo menos uma vez por ano. E isso deveria constar na agenda obrigatória desses gestores que vão assumir, certo? Com todas as rotinas administrativas, né? E tudo que vai requerer administrativas e pedagógicas do ponto de vista da gestão. Obrigatoriamente. Isso não pode ser uma escolha. Foi coordenador, foi eleito, mesmo que já tenha essa vivência de coordenação, vai lá, aproveita inclusive para renovar ou para trocar e ensinar também para os colegas. Mas não dá para trabalhar com amadores na administração pública, não (PG12, 47 anos).

Percebe-se inclusive que os professores fizeram algumas sugestões de como seria esse processo de formação docente para as funções gerenciais, seja compulsoriamente ou periodicamente. No entanto, uma das professoras (9,09%) afirmou que não há necessidade de promoção de formação dos docentes para o exercício de funções gerenciais, como pode ser observado no depoimento a seguir:

> Porque todos aqui ninguém se formou para ser gestor. Mas nós somos docentes e também gerenciamos. Eu não sinto tanta dificuldade nessa rotina que seja necessário um treinamento (PG02, 59 anos).

A fala da gestora PG02 corrobora com Ésther (2011, p. 665) que afirmou que "tem-se de admitir que a gestão é também uma questão prática, o que implica ser possível o desenvolvimento de competências a partir das experiências cotidianas, e ao longo do tempo". Face ao exposto, entende-se que o desenvolvimento das atividades de gestão no dia a dia permite ao professor o aprendizado da função sem que seja necessário um treinamento direcionado para isso.

Com relação ao suporte da instituição para o desempenho competente das funções gerenciais, metade dos entrevistados (50%) afirmaram que não há suporte, já quatro dos doze participantes (33,33%) afirmaram que há suporte parcial e dois participantes (16,67%) afirmaram que há suporte. Cabe destacar que os gestores que afirmaram que existe suporte, ainda que parcialmente, foram incisivos ao afirmarem que esse suporte existe desde que o gestor procure ajuda, mas nada que venha proativamente da instituição, conforme mencionado a seguir:

> Quando nós procuramos, sim, né? Nessa gestão, sempre que eu procurei, eu fui atendido. Mas isso a partir do momento que você vai lá atrás, né? (PG03, 51 anos).

> Quando você precisa, por exemplo, resolver alguma coisa, que você procura os órgãos superiores, às vezes você é atendido, outras vezes não (PG06, 45 anos).

> Suporte nesse sentido, quando a gente procura. Mas não algo que venha da própria instituição? Não. Partido da instituição, não. (PG08, 56 anos)

> Só que é algo reativo. Quem chega lá, ele ensina. Ao invés de fazer logo um treinamento coletivo com todas as chefias. Inclusive, complicado porque você para a hora de trabalho de uma pessoa que está fazendo outra função ali para ela passar uma hora te explicando e funcionando a mesma coisa. Se todos os chefes forem lá e tomarem uma hora de trabalho o RH para de funcionar. Então não é melhor essa uma hora feita para todo mundo? Deixa gravado e todo mundo que quiser entender como é que funciona está lá (PG04, 38 anos).

Apesar da insatisfação com a instituição enquanto responsável por iniciativas de suporte organizacionais, há uma percepção positiva com relação às pessoas, especificamente os servidores que atuam na chamada Administração Superior e que se esforçam para ajudar as atividades dos gestores e é notável o sentimento de agradecimento a esses indivíduos, como evidencia a fala a seguir:

> Eu não posso falar das pessoas que fazem instituição, eu tenho muito suporte. Se eu falo com a galera do RH, alguém da PREG, da PRAD, pessoalmente as pessoas me respondem. E as pessoas atendem, tentam ajudar. Mas se você for olhar institucionalmente, existe um canal, um mecanismo, um curso, uma coisa, Não. Institucionalmente falando, uma política institucional, uma coisa consolidada não.

> Não tem. Mas eu agradeço muito a várias pessoas que tornam a tarefa da gestão mais fácil porque elas, pessoalmente, são prestativas. Porque elas, pessoalmente, vão atrás de coisas que não são do setor delas para tentar ajudar. Da mesma forma que eu também faço isso para quem me pede. Então, assim, eu acho que a UFPI é mais formada por pessoas legais que tentam ajudar e tentam facilitar a vida que façam isso. A gente não precisaria das pessoas individualmente falando se a gente tivesse uma instituição mais forte nesse sentido (PG04, 38 anos).

Por fim, dois entrevistados (16,66%) afirmaram que participaram do 1º Curso de Formação de Gestores da UFPI, representando o mesmo quantitativo de respondentes que afirmaram que durante o exercício da função, houve alguma capacitação ou treinamento. Já nove dos doze entrevistados (75%) afirmaram que não participaram do curso e um (8,33%) afirmou que participou parcialmente, neste último caso o professor participou de algum módulo, mas não do curso completo. Diante disso, é necessário que a universidade pense em políticas institucionais voltadas à formação e capacitação constante dos seus gestores, não esperando que a gestão competente seja de responsabilidade exclusiva dos professores, a entrevistada PG12 fez um apelo e desabafo, nesse sentido:

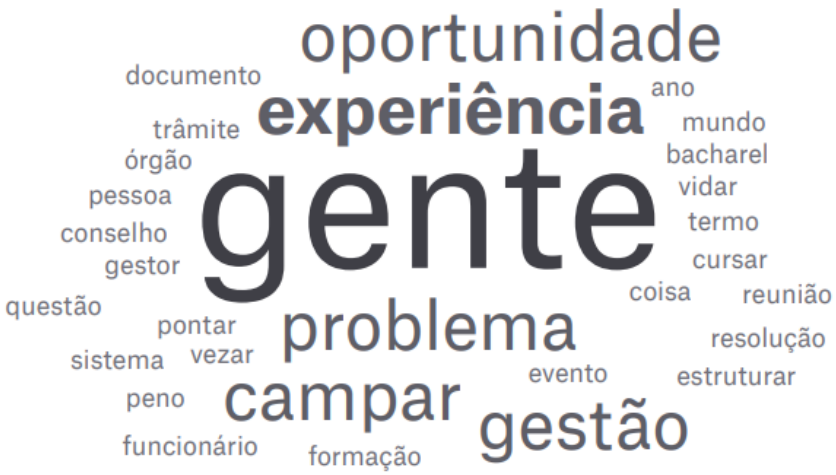
> Mas eu considero, assim, a necessidade mesmo de reforçar, que não dá para apostar só nas competências dos gestores. É preciso que a gente entenda que as competências que os gestores podem desenvolver e utilizar aqui no âmbito de qualquer função, na UFPI, dependem das condições. Então a gente precisa trabalhar as condições para que esses gestores consigam desenvolver essas competências. Porque como eu disse, a gente não veio para cá ser gestor, a gente veio ser professor. Então simplificar processos, por exemplo, a própria lógica do PGD, quantos sistemas a gente tem que abrir, quantas caixinhas a gente tem que aprender. Então a gente perde muito tempo nessas coisas e por vezes acaba se tornando burocrático. A gente precisa mesmo estar construindo conhecimento. Essa é a dimensão finalística (PG12, 47 anos).

Com base nos dados analisados, os resultados evidenciam que não é possível caracterizar a UFPI como uma instituição que promove a formação de competências gerenciais de seus gestores. O perfil dos professores-gestores entrevistados na UFPI justifica a preocupação de Mendonça *et al.* (2017) com a formação de professores de ensino superior para a gestão que compreende um processo de caráter individual, informal e não institucional.

4.3.2 Oportunidades

Não obstante tantos obstáculos a serem superados, oportunidades decorrentes do cargo foram admitidas pelos participantes. As principais oportunidades vivenciadas pelos professores no desempenho da função gerencial estão representadas na nuvem de palavras (Figura 5) abaixo:

Figura 13 - Principais oportunidades vivenciadas pelos professores-gestores



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Para atingir o objetivo específico de identificar as principais oportunidades vivenciadas pelos entrevistados, após as entrevistas, as percepções, conforme a experiência dos professores-gestores, foram analisadas. Assim, ao gerar a nuvem de palavras, observa-se que as palavras mais citadas pelos participantes foram: experiência, gestão, problema, evento, formação, trâmite.

A oportunidade relacionada à palavra **problema** pode ser interpretada como um aspecto positivo, pois indica desenvolvimento de habilidades para solução de conflitos, relacionada a aprender a equacionar problemas, conforme demonstrado pelo PG01:

> Equacionar problemas, não é? Conseguir... Eu não diria resolver, eu diria mitigar. Isso eu considero como um ponto positivo, como gestor, aprender a mitigar esses problemas (PG01, 60 anos).

Os conflitos podem estimular o aprendizado e o desenvolvimento de novos *insights*, às vezes, extremamente criativos (Sarfati; Aquino; Abrahão, 2020). Nesse sentido, a mediação dos problemas envolve saber ouvir as partes envolvidas, encontrar soluções viáveis e conciliar os interesses divergentes, emergindo assim, a sensatez e a capacidade de negociação dos líderes organizacionais.

Tamada, Medeiros, Scheffer (2020, p. 13) afirmam que “toda negociação se estabelece a partir de uma situação de conflito". Os autores estabelecem que as redes de relacionamentos estão cada vez mais complexas, pois envolvem interesses de um número cada vez maior de atores sociais, que competem por recursos e poder e a negociação surge como uma prática eficaz de solução de conflitos.

Entre outras oportunidades relatadas o termo **evento** reforça que a gestão proporciona oportunidades de visibilidade e aprendizado contínuo. estão:

> O (...) que eu mais gostei foi de conhecer tanta gente (PG10, 63 anos)
>
> Fazer um evento, participar de alguma coisa, para representar o curso (PG04, 38 anos).

Face ao exposto, Correa e Lourenço (2016, p.862) afirmam que "as organizações podem ser compreendidas como espaços sociais que acolhem e oferecem ao indivíduo um sentimento de pertença", assim fica evidente nas falas das professoras o aspecto positivo de conhecer pessoas dentro desse espaço social que é a universidade, ao tempo em que explana esse sentimento de identificação e pertencimento com a instituição.

A interação de um indivíduo com o mundo social resulta no produto conhecido como identidade, que é composta por diferentes elementos e é passível de mutações (Menezes, 2012). Nessa perspectiva, a interação com determinados grupos fortalece o senso de pertencimento e identificação do gestor com a universidade.

A recorrência das palavras **experiência** e **formação** indicam que a gestão acadêmica é vista como um espaço de aprendizado profissional. Os gestores reconhecem que a atuação em um cargo de gestão e o aprendizado da rotina gerencial são oportunidades que dificilmente ocorreriam caso eles não assumissem a função gerencial em algum momento:

> Eu acho que entender melhor o trâmite universitário em termos de órgãos colegiados, conhecer pessoas, participado do conselho, eu acho que foi uma experiência que agregou na minha vida (PG07, 34 anos).
>
> Eu acho que é uma oportunidade principalmente de olhar para um campo que a gente, na minha formação, a gente não é treinado para ser, que é o campo da gestão. Sou licenciado, não sou bacharel. Então acho que isso está aflorando um lado de gestão que não fui moldado na graduação para ter. A oportunidade é olhar para um campo que teoricamente ficaria adormecido se eu só passasse pela universidade como um extensionista, um pesquisador ou um professor de sala de aula (PG09, 43 anos).
>
> A oportunidade que a gente tem é de conhecer um pouco mais como funciona o sistema, a estrutura da gestão acadêmica como um todo, né? (...) Então, tudo isso é uma aprendizagem que vale a pena, certo? (PG11, 51 anos).

Assim, compreende-se que os professores-gestores, conforme os relatos acima de PG7, PG6 e PG11, veem no desempenho das atividades de gestão algo não somente sobre a gestão, mas sobre como funciona a instituição, em sua estrutura e os recursos disponíveis. Os entrevistados mencionaram ainda que a experiência adquirida proporciona o desenvolvimento de competências profissionais que dificilmente seriam alcançadas se os professores atuassem exclusivamente no tripé ensino, pesquisa e extensão e que os desafios, por mais problemáticos que sejam, possibilitam novas alternativas e aprendizado como gestores.

4.5 Recomendações e diretrizes práticas

Com o intuito de sistematizar os achados em relação às competências identificadas na pesquisa, a Figura 14 sintetiza de maneira geral as competências relacionais e estratégicas desenvolvidas pelos docentes que assumem cargos de gestão na UFPI

Figura 14 - Modelo de competências relacionais e estratégicas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para atender ao quarto objetivo específico desta pesquisa, foram desenvolvidas propostas de recomendações e diretrizes práticas, visando o aperfeiçoamento da gestão universitária realizada pelos docentes da Universidade Federal do Piauí, com base nas sugestões e competências identificadas nas falas dos entrevistados.

A maioria dos participantes concorda que são muitas as funções a serem aprendidas, contudo não há consenso acerca da maneira como a aprendizagem deve ocorrer. As referidas orientações estão sistematizadas na Figura 15 abaixo, e foram inseridas no produto técnico elaborado, especificado no APÊNDICE D desta dissertação.

Figura 15 - Recomendações e diretrizes práticas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Entre as recomendações tem-se um serviço de assessoria jurídica que auxilie os gestores de todos os níveis, com respaldo legal, nas decisões que eles venham a tomar e que venha a fornecer segurança e embasamento para evitar possíveis decisões inadequadas e que vão de encontro à legislação vigente, além da atualização e a ampla publicidade das legislações e resoluções que estabelecem as regras e orientações que normatizam as atividades no âmbito da universidade.

Ao analisar os dados coletados, percebeu-se que os professores desenvolveram a capacidade gerencial de forma empírica, sem um treinamento prévio sobre gestão e sobre as especificidades do cargo. Dessa forma, propõe-se uma formação específica para o docente que vier a ocupar uma função de gestão e o seu respectivo substituto, se for o caso, com todas as temáticas inerentes à função, inclusive abrangendo o uso de todos os aplicativos e sistemas

integrados. Por isso é importante fazer um mapeamento de todas as atividades realizadas pelo professor que ocupa cargo de gestão, seja no nível estratégico, tático ou operacional.

Ainda no que diz respeito à formação, em 2024 ocorreu o primeiro curso de formação de gestores da UFPI, entretanto coincidiu com o início da greve dos técnicos administrativos em educação e a participação no curso foi pequena, cabe lembrar que tal fato foi confirmado nas entrevistas em que apenas dois dos doze entrevistados afirmaram ter participado do curso. Diante da necessidade e da solicitação dos gestores recomenda-se a continuidade do curso e a ampla divulgação a fim de garantir o engajamento e participação do corpo de gestores da universidade.

Não se limitando ao curso e propiciando variadas opções de formação, outra sugestão seria um documento único que centralize todas as informações relacionadas aos deveres e atribuições do professor em um cargo de gestão, pois mesmo que alguns participantes tenham relatado a existência de alguns manuais, tais arquivos possuem informações insuficientes e desatualizadas. Dessa forma, recomenda-se a elaboração de um manual para o professor-gestor como instrumento de consulta que contenha todas as informações da rotina gerencial.

Ressalta-se que, a adoção do manual e o curso não dispensa a necessidade de outros elementos de suporte, tais como um espaço de discussão coletiva, como sugerido pelos entrevistados, seja presencial ou virtual, a exemplo de um Fórum de gestores, que seja um ambiente de troca de experiências e vivências e que possibilite o diálogo e a colaboração mútua entre os participantes. Para além das recomendações, foi sugerido também um apoio técnico descentralizado por toda universidade com pessoas com conhecimentos específicos que possam dar suporte e que seja de fácil acesso aos gestores, pois um problema recorrente dos gestores no momento de dificuldade é não saber a quem demandar ou qual setor procurar para sanar alguma eventual dúvida.

Por meio destas recomendações, busca-se despertar na Administração Pública, especialmente nas Instituições Federais de ensino superior, a busca por melhorias na gestão acadêmica e na qualidade do serviço público. Dessa maneira, é fundamental provocar nos professores a percepção da gestão universitária como uma atribuição tão importante quanto o ensino, a pesquisa e a extensão, e para isso, predispor atenção ao desenvolvimento das capacidades gerenciais antes da condução a um cargo de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi identificar quais são as competências desenvolvidas pelo professor no exercício da função gerencial na UFPI. Buscou-se, sobretudo, identificar, a partir da percepção dos pesquisados, as competências necessárias ao professor-gestor, na UFPI, bem como, descrever os principais desafios e oportunidades vivenciados pelos professores-gestores da UFPI; além de propor recomendações e diretrizes práticas, por meio do desenvolvimento de um relatório técnico, em forma de cartilha, para aprimorar o trabalho dos professores-gestores da UFPI.

Com o escopo de responder ao problema desta pesquisa, foram identificadas as competências desenvolvidas pelos docentes que assumem cargos de gestão na UFPI e inseridas na dimensão das Competências Relacionais e Estratégicas. Destacaram-se as competências que atravessam o campo da interação social e das relações interpessoais, entre as quais foram mencionadas: saber conviver em grupo, ser flexível e transparente; conectar, ouvir e lidar com as pessoas; mediar conflitos; agir com diplomacia, cordialidade e ter capacidade de acolhimento. Essas competências reforçam a promoção das boas relações nos processos de gestão acadêmica.

Para além do campo interpessoal foram reveladas competências que exigem conhecimentos técnicos como a gerência de patrimônio; habilidade de manusear os sistemas, saber como funciona o fluxo e os trâmites internos; possuir capacidade de interação com outros órgãos, além de saber descentralizar as atividades e ações. Apesar de não ser uma competência exclusiva do professor-gestor, também foi apontada a pontualidade.

Percebe-se que dentre as competências alguns dos entrevistados já possuíam e mencionaram nas dimensões previamente definidas, enquanto que outros professores foram desenvolvendo ao longo das experiências pessoais e profissionais no exercício da função gerencial. Nessa perspectiva, a partir das falas dos participantes, foram apontadas competências que foram agrupadas adequadamente em cada uma das seis dimensões do modelo apresentado por Medeiros (2019) e viabilizaram a identificação das competências necessárias ao professor-gestor, na UFPI e o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa, as quais são:

Dimensão acadêmica: Comunicação clara; diálogo; troca de aprendizado e partilha de responsabilidades; sensibilidade e empatia ao saber lidar com diferentes tipos de conhecimentos; e gerenciar as diferenças.

Dimensão gerencial: Conhecer o papel do gestor, conformidade com os parâmetros éticos; conhecimento da gestão acadêmica e suas resoluções, conhecer a estrutura da instituição;

saber lidar com discentes e docentes; mediação de conflitos; capacidade de acolhimento; saber ouvir e comunicar; conhecimento e a apropriação sobre a realidade do ensino superior público no Brasil.

Dimensão institucional: Agir em conformidade com a legislação universitária; conhecer as resoluções que asseguram os direitos e deveres da comunidade acadêmica; revisar as legislações e regimentos sempre quando atualizados; fazer reuniões para alinhamento das normas; observar competências lógico-regimentais de cada órgão e domínio acerca dos procedimentos que são realizados rotineiramente na instituição.

Dimensão política: Formular parcerias; ter boas relações; engajamento nas entidades representativas e gerenciar conflitos.

Dimensão técnica/tecnológica: Habilidade de manusear os SIGs, habilidade de interlocução com os alunos; constante atualização do gestor com as novas tecnologias, informatização dos procedimentos, virtualização da gestão, celeridade.

Dimensão socioemocional: Saber ponderar quais situações valem a pena o dispêndio de energia; sensibilidade; inteligência emocional para gerenciar situações, acolhimento de discentes com fragilidade emocional, ser conciliador e saber conduzir a gestão com leveza e mediar conflitos entre docentes e discentes.

Diante desses achados, torna-se perceptível que são inúmeras as competências que o professor precisa desenvolver para a sua atuação na gestão acadêmica. As competências relacionadas ao gerenciamento e minimização de conflitos foram citadas em quatro dimensões: acadêmica, gerencial, política e socioemocionais, o que representa ser necessário um olhar mais atento para tais competências.

A pesquisa também buscou descrever os desafios e oportunidades percebidos pelos professores-gestores da UFPI, os principais desafios pelos docentes entrevistados foram: lidar com discentes que apresentam algum tipo de deficiência; falta de treinamento para lidar com as atividades de gestão e com os sistemas integrados da universidade; sobrecarga de atividades; acúmulo de funções; baixa gratificação; saúde fragilizada; pouco descanso; gerenciamento de situações conflituosas e desgaste emocional.

No que se refere às oportunidades, foram apontadas: a mediação dos problemas; a capacidade de conciliação do gestor; conhecer pessoas; participar de eventos para representar o curso; além do aprendizado da rotina gerencial. Nesse sentido, as declarações expressam que a experiência adquirida proporciona o desenvolvimento da competência profissional e possibilitam o aprendizado como gestor e o aprendizado para a vida.

Este estudo teve como objetivo, ainda, propor recomendações e diretrizes práticas, por meio do desenvolvimento de um relatório técnico, em forma de cartilha, para aprimorar o trabalho dos professores-gestores da UFPI. Para este fim, foi elaborado um produto técnico (APÊNDICE D), em formato de cartilha, com as principais descobertas desta pesquisa e com recomendações baseadas nas falas dos entrevistados. Esta produção será apresentada à gestão do UFPI, mais especificamente, à Superintendência de Recursos Humanos (SRH).

Diante disso, com base nos resultados alcançados, dentre as sugestões à Instituição estão: um serviço de assessoria jurídica que auxilie os gestores de todos os níveis, com respaldo legal, nas decisões que os mesmos venham a tomar; formação específica para o docente que vier a ocupar uma função de gestão e o seu respectivo substituto, se for o caso, com todas as temáticas inerentes à função, inclusive abrangendo o uso de todos os aplicativos e sistemas integrados; mapeamento de todas as atividades realizadas pelo professor que ocupa cargo de gestão; manual para o professor-gestor como instrumento de consulta que contenha todas as informações da rotina gerencial e um Fórum de gestores, que seja um ambiente de troca de experiências e vivências e que possibilite o diálogo e a colaboração mútua entre os participantes.

De maneira complementar, esta pesquisa traz contribuições no campo teórico, principalmente por auxiliar na obtenção de uma melhor compreensão do potencial de estudo sobre os professores do ensino superior sob o enfoque da gestão. Dessa forma, a fim de cooperar no preenchimento das lacunas, além de agregar conhecimento foi realizada uma investigação da literatura disponível através da verificação de estudos realizados na temática de competências gerenciais dos gestores acadêmicos.

Apesar de ter conseguido atingir os objetivos propostos, a investigação apresentou limitações. Pode-se apontar o fato de se ter estudado a realidade de uma única universidade destacando-se a impossibilidade de generalização, haja vista tratar-se de estudo com limitação territorial. Quanto às recomendações para futuras pesquisas, este estudo abre possibilidades para novos trabalhos sobre o tema. Sugere-se a inclusão de outras universidades, a exemplo das instituições privadas. Outra sugestão é a pesquisa abranger a perspectiva de gênero com gestoras mulheres com possíveis novos questionamentos que não tenham sido aqui explorados. Além da proposta de estudos que contemplem um mapeamento das atividades em comum dos gestores em níveis estratégico, tático e operacional.

Por fim, espera-se, por meio desta dissertação, despertar na Administração Pública, um olhar mais atento à importância da atuação do professor como gestor na universidade pública federal. Sendo necessário reafirmar o fortalecimento do compromisso com a defesa da

formação e do trabalho desses profissionais, o cuidado que se deve ter com o desenvolvimento de suas capacidades gerenciais antes de conduzi-los a um cargo de gestão e de trabalhar as condições para que esses gestores consigam desenvolver essas competências, condições imprescindíveis para um exercício profissional ético e qualificado.

REFERÊNCIAS

AKAR, F. Academic & Managerial Talent in Universities: Examining the Applicability of Talent Management. **Journal of Qualitative Research in Education**, v. 7, n. 2, p. 514-541, 2019.

ALMEIDA DE OLIVEIRA; ÁLVARO V.; AZEVEDO AMORIM, M.; PEREIRA DE SOUZA, M.; DE MORAES MORAES , A. F. . Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional: Um Estudo Com Docentes Universitários. **UFAM Business Review** - UFAMBR, v. 2, n. 2, p. 20–33, 2020.

ANJO, J. E. S.; BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; VIEIRA, L. D. S.; MELO, M. R. Consumir café é…: representações sociais da subcultura de consumidores de cafés especiais da CafEsal. **Marketing & Tourism Review**, v. 8, n. 2, p. 1-25, 2022.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.

ARAÚJO, R. A.; LARA, L. R.; LIMA, T. C. B.; RODRIGUES, A. L. QUEM FISCALIZA O TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 1, p. 0-0, 2024.

AVELAR, A. C.; STEFANI, S. R.; LENZI, F. C.; TEIXEIRA, J. E. Aprendizagem organizacional e competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 2, p. 72-90, 2022.

BAIA, S. F.; MACHADO, L. R. S. Relações interpessoais na escola e o desenvolvimento local. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 1, p. 177–193. 2021.

BANDEIRA, I. D. C.; SILVA JÚNIOR, R.I. Um estudo sobre a utilização de ferramentas tecnológicas no processo de ensino-aprendizagem na educação superior. **Kiri-Kerê - Pesquisa em Ensino**, n. 7, p. 39-62, 2019.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 95-110, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.; MENDONÇA, J. R. C. Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão: Perspectivas e Consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 66-84, 2017.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. 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.; CASSUNDÉ, F. R. A.; LEVINO, N. A.; GOIS, M. Modelo de Gestão Burocrático ou Gerencialista: Estudo em uma Universidade Federal do Brasil. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 2, p. 267-291, 2020.

BECKHAUSER, S. P. R.; MARTINS, D. L. C. C.; DOMINGUES, M. J. C. S. Comportamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 2, p. 248-265, 2018.

BEZERRA, Y. C. A.; AIRES, J. D. M.; SOUZA NETO, R. A.; SILVA, A. G. C. Qualidade de vida no trabalho e efeitos do teletrabalho no período da pandemia da covid-19: conceitos, perspectivas e desafios. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 21, n. 2, p. 0-0, 2024.

BORTOLON, P.; MARTINS-SILVA, P. O.; FANTINEL, L. D. A Empresa Negligente e o Evento Acidental: Representações Sociais para um Grupo de Ex-Funcionários da Samarco. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 153-181, 2021.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências . **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, art. 8, p. 0-0, 2022.

BRASIL. Decreto n. 2.794 de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%202.794%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20OUTUBRO%20DE%201998.&text=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 26 de abril de 2024.

BRASIL. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm Acesso em: 26 de abril de 2024.

BRASIL. Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 26 de abril de 2024.

BRASIL. Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm Acesso em: 07 de março de 2024.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União.** Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 24 de abril de 2024.

BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm . Acesso em: 15 de fevereiro de 2024.

BRASIL, M. N.; SANTOS, K. P. A Importância da Política de Formação Continuada no Desempenho dos Servidores Públicos. **Inovação & Tecnologia Social**, n. 3, P. 64-92, 2020.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570 Acesso em: 24 de abril de 2024.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm Acesso em: 24 de abril de 2024.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research In Psychology**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 77-101, jan. 2006. Informa UK Limited. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa. Acesso em: 28 de abril de 2024.

BULHÕES, D. M. S. Em busca da educação de qualidade em instituições públicas brasileiras de ensino superior: a nova dinâmica baseada na universidade empreendedora. **Revista De Gestão E Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), V. 13 N. 3, p. 1122–1141, 2022.

BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária . **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M.; CAVALCANTI, V. P. A Captação de Recursos Próprios pelas Universidades Públicas Federais: autonomia ou mercantilização? **Fineduca**, v. 11, n. 24, p. 1-21, 2021.

CAMBOIM, L. G.; PAIVA, S. B.; TARGINO, M. D. G. Gestão Estratégica da Informação em Coordenações de Cursos de Graduação de Universidades Públicas Federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 223-237, 2016.

CARDOSO, H. M.; SARAIVA, C. M.; CERIBELLI, H. B. Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho. **Reuna**, v. 27, n. 5, p. 66-86, 2022.

CARVALHO, R. A.; SILVA, N. Cultura organizacional e modelos de gestão: entre o foco no cidadão e o cumprimento de normas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 18, n. 2, p. 71-83, 2024.

CASCAIS, B. F. A.; LEMOS, D. C. Avaliação de competências gerenciais: projeto piloto na Diretoria Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 73-90, 2023.

CASEMIRO, I. P.; SIMÕES, B. F. T.; MORAES, C. M. D. S.; NASCIMENTO, N. T. A.; ENDO, G. Y. Percepções sobre Um Paraíso – Uma Análise a partir do Olhar do Visitante do Parque Estadual da Ilha Grande (PEIG) e de seus Atrativos. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 17, n. 2, p. 0-0, 2023.

CASTRO JUNIOR, D. F. L.; DELUCA, M. A. M.; BARP, A. D.; SOUZA, I. M.; ABREU, J. C. Competências Gerenciais: Estudo das Funções da Coordenação de Curso Superior em Administração. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 2, p. 16-29, 2019.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017.

CERQUEIRA, C. A.; COVA, M. C. R. A Predominância Feminina na Gestão: O Caso de uma Instituição Privada de Ensino Superior. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 12, n. 2, p. 116-130, 2020.

COELHO, C. H. Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Vol. 08, n. 01, p 162-179, Jan. 2017.

CORREA, M. V. P.; LOURENÇO, M. L. A constituição da identidade dos professores de pósgraduação stricto sensu em duas instituições de ensino superior: um estudo baseado nas relações de poder e papéis em organizações . **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 858-871, 2016.

CORREIO, F. F. S.; CORREIO, R. L. L.; CORREIO, J. F. R. S. Reforma do Judiciário e sua Representação Social na Perspectiva de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia . **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, p. 1-19, 2019.

CRUZ, R. R. **Voltando ao "Novo normal" : desafios, oportunidades e paradoxos do retorno ao trabalho docente no contexto da pandemia**. 2023. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Centro de Educação Aberta e à Distância, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública, Teresina, 2023.

CUNHA, M. A.; COELHO, T. R.; POZZEBON, M. Internet e participação: o caso do orçamento participativo digital de Belo Horizonte. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 3, p. 296-308, 2014.

DA SILVA, F. P.; DALMAU, M. B. L. O profissional administrador na gestão universitária: análise do contexto em universidade federal. **Revista Contemporânea**, V. 4, n. 1, p. 2769–2791, 2024.

DEHTJARE, J.; UZULE, K. Sustainable Higher Education Management: Career Drivers of Academic Staff. **Journal of Teacher Education for Sustainability**, vol. 25, no. 2, pp. 89–105, 2023.

DERVENIS, C., FITSILIS, P.; IATRELLIS, O. A review of research on teacher competencies in higher education. **Quality Assurance in Education**, Vol. 30 No. 2, pp. 199-220, 2022.

DIAS, C. A.; DEMO, G.; PAULA, P. P.; COSTA, A. C. R. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020.

DORATIOTO, A. C.; BURCHARTH, A. L. L. A.; VAZ, S. L.; CRUZ, M. A. Como as empresas estabelecidas experimentam a Startup Lean: um estudo de caso baseado no papel da gestão intermediária no projeto de espaços experimentais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, p. 0-0, 2023.

ENDERLE, A. A.; VOGT, M. Custo de produção de soja transgênica em propriedade rural do oeste catarinense. **Revista de Negócios**, v. 28, n. 4, p. 5-19, 2023.

ERICKSON, M. ; HANNA, P.; WALKER, C. The UK higher education senior management survey: a statactivist response to managerialist governance. **Studies in Higher Education**, v. 46, n. 11, p. 2134-2151, 2021.

ÉSTHER, A. B.As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 10, p. 648-667, 2011.

FERNANDES, T. O.; ARAUJO, V. D. S.; AIRES, M. F.; SANTOS, R. G. L. D. A Contribuição do mestrado e doutorado em contabilidade no desenvolvimento de competências docentes: um estudo comparativo em duas instituições federais de ensino superior do nordeste. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)**, v. 27, n. 3, art. 2, p. 18-35, 2022.

FERREIRA, L. E.; CARVALHO, R. M.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. Análise da Influência da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021.

FERREIRA, J. A. D.; BAETA, O. V. Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 11, n. 2, p. 42-58, 2021.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências Gerenciais dos Coordenadores de Cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.

FIALHO, M. F.; FERREIRA NETO, J. A.; DOULA, S. M. As representações sociais sobre a qualidade do produto agroindustrial elaboradas pelos produtores da Zona da Mata Mineira. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-14, 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GARCIA, C.; SANTOS, A. F.; BARROZO, D. W. O.; WOEHL, J. G. S.; SANTOS, L. A.; SOUSA, H. L.; VIEIRA, V. M. S. S.; GUIMARÃES, U. A. A importância da gestão participativa na formação de professores em instituições educacionais. **Revista FT**, v. 28 n. 139, 2024.

GIACOMIN, A. K. R.; SILVA, A. R. L. Whatsapp: um Objeto de Fronteira na Mediação e Produção de Fronteiras nas Organizações. **Brazilian Business Review**, v. 21, n. 6, p. 1-22, 2024.

GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. Gestão de Pessoas por Competências e Escolha de Gestores para Cargos de Confiança: Um Estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.

GOMES, D. F. R.; MOREIRA, M. F.; SILVA FILHO, E. P. Participação Cidadã: O Gap da Governança Digital nas Autarquias e Fundações da Educação no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 431-458, 2020.

GOMES, J. K. O.; WALTER, S. A.; SOUTES, D. O. A Institucionalização da Imagem da Profissão Contábil: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 40, p. 126-147, 2019.

GOMES, T.; GASPARETTO, V.; SCNORRENBERGER, D.; LUNKES, R. J. Plano de Benefícios como Fator Motivacional: Estudo em Empresa Familiar do Setor Metalúrgico . **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 351-375, 2018.

GÜMÜŞ, S., & GÜLMEZ, D. Yükseköğretimde Kurumsal Yönetim: Akademik Birimlerin Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. **Yükseköğretim Dergisi**, 10(1), 73-84, 2020.

HOKKA, J. Emotional distance, detachment, compassion and care: The affective milieu of academic management in the neoliberal university. **The Sociological Review**, v. 71, n. 6, p. 1322-1340, 2023.

JEREMIAS JUNIOR, J.; WISSMANN, A. D. M.; MORAES, J. P.; ANDRADE, A. G. M. Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 1, p. 287-287, 2023.

JOVANELLI, C. P.; SILVA, M. R.; ROSA, R. O.; CARVALHO, L. C.; DIAS, F. F.; FONSECA, L. R.; SILVA, S. W. O Desenvolvimento de Políticas de Gestão de Competências em Ações de Formação: Uma Análise ex ante em Organizações Públicas Federais no Estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). **Desafio Online**, v. 8, n. 2, p. 283-308, 2020.

KINZLER, É. C. S.; SCHAEDLER, I. G. D. S.; SILVA, S. C.; MARTINS, V. A. Capacidades Práticas e Competências Socioemocionais dos Profissionais de Contabilidade que Atuam em Escritórios. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 16, n. 2, p. 0-0, 2024.

LENGLER, F. R.; DALMAU, M. B. L. Competências Técnicas e Comportamentais Docentes na Educação a Distância: Reflexões e Apontamentos . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 1-17, 2016.

LOPES, A. S.; SILVA, N. F. R. Teoria organizacional: uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público. **Revista Valore**, v. 5, p. 81–89, 2021.

MACKAY, F. Dilemmas of an Academic Feminist as Manager in the Neoliberal Academy: Negotiating Institutional Authority, Oppositional Knowledge and Change. **Political Studies Review**, v.19, n.1, 75-95, 2021.

MARCHISOTTI, G. G.; FILHOS, J. R. F.; FRANÇA, S. L. B.; CASTRO, H. C. G. A.; OLIVEIRA, F. B. Validação da Modelagem de Equações Estruturais Através da Teoria da Representação Social no Contexto de Governança. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 1-31, 2023.

MARCHISOTTI, G. G.; JOIA, L. A.; CARVALHO, R. B. A Representação Social de 'Cloud Computing' pela Percepção dos Profissionais Brasileiros de Tecnologia da Informação . **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 1, p. 16-28, 2019.

MARTINEZ, V. P. R.Mais Vale Parecê-lo que Sê-lo? A Impressão, o Diálogo e a Diversidade para Gestores de Inovação. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 135-150, 2016.

MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA JÚNIOR, A.; PERONI, G. G. H.; MEDEIROS, C. P.; VITÓRIA, N. O. Teoria das representações sociais nos estudos organizacionais no Brasil: análise bibliométrica de 2001 a 2014 . **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 891-919, 2016.

MEDEIROS, A. B. P. **Mapeamento de Competências do Coordenador de Curso de Graduação da UFPB**. 2019. 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

MEDEIROS, H.; SANTOS, G. A. V.; GUEDES, B. N.; SANTIAGO, K.; BRITO, K. Um processo de design para definir desafios públicos envolvendo os ODS. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. 0-0, 2023.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE**, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan./abr., 2016.

MELO, G. C. V.; NASCIMENTO, ?. C. S.; MIRANDA, M. C.; SILVA, A. R. P.; MOREIRA, C. S. (Re)aprendendo a ser professor nas universidades públicas no período de pandemia . **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, n. Covid 19, p. 1-11, 2022.

MELO, P. S. B.; DUTRA, J. S. Competência política da liderança: o que é, suas dimensões e o que pensam os gestores brasileiros sobre o tema. In: XXI Seminários em Administração, 2018, São Paulo, Brasil, **Anais**.

MENDES, S. R.; MEDEIROS, M. F. M.; 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, 2023.

MENEZES, T. D. de. A identidade social: uma análise teórica. **Prolíngua**, v. 5, n. 2, p. 16-27, 2012.

MENDONÇA, J. R. C.; PAIVA, K. C. M.; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012, Macau, China. **Anais...** Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.

MIYASHITA, G. A.; CRISTALDO, R. C. Comunicação organizacional em uma universidade federal brasileira, no contexto do trabalho remoto emergencial. **Caderno de Administração**, v. 30, n. 2, art. 1, p. 0-0, 2022.

MOMO, F. S.; ARAUJO, M. V.; BEHR, A. Contabilidade e Sustentabilidade nos EnANPADS: 2010-2016. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. Especial, p. 505-517, 2018.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.

MORAIS, J. P.; AMARO, D.; SILVA, N. G. A. Análise das características e desafios do docente-gestor em uma IFES: um estudo na UFERSA . **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 160-179, 2022.

NASCIMENTO, F. S. N.; SANTIAGO, C. F. B. S.; CAVALCANTE, W. F.; NASCIMENTO, J. M. L. **Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma universidade federal.** Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 14, n. 3, p. 45-67, 2021.

NOGUEIRA, C. R. A. T.; OLIVEIRA, M. Z. Análise das Relações entre Competências de Gestão, Adaptabilidade de Carreira e Talento em Gestores Intermediários. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 39, p. 1-39, 2024.

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão Universitária: Identificação e Análise dos Indicadores Utilizados na Literatura . Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 29-52, 2016.

NUNES, D. F.; GHEDINE, T. Análise de necessidades de treinamento: Um método para o desenvolvimento assertivo do capital humano . **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-14, 2022.

NUNES, T. S.; GÜNTHER, H. F. A Percepção dos Servidores Universitários sobre a Liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. RAUnP - **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 11, n. 1, p. 57-70, 2019.

OLIVEIRA, A. C. M.; DINIZ, J. A.; BISPO, J. S.; LIMA, S. C.; SANTOS, L. C. Impacto da descentralização na economicidade de compras governamentais. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 2, p. 44-58, 2017

PADILHA, A. C. M.; EIDELWEIN, J.; VASCONCELOS NETO, A. G.; VIEIRA, A. C. P.; SOUZA, M. O Uso de Recursos Estratégicos na Produção de Orgânicos: O Caso dos Produtores da Feira Ecológica de Passo Fundo-RS . **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 312-333, 2019.

PAES, R. V. O.; FIGUEIREDO, M. S.; LEMOS, J. F. N.; OLIVEIRA, M. A. Panorama da Atuação do Profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará Através da Gestão por Competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. D. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista De Administração Pública**, v. 58, n. 1, p. 1-19, 2024.

PAZ, L. M. C. ?.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 360-387, 2021.

PESSOA, M. F.; COELHO, A. L. A. L.; FRADE, C. M.; MORAIS, L. A. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PROFESSOR-GESTOR: um estudo com coordenadores de curso da graduação na Universidade Federal da Paraíba. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 45, p. 1-32, 2022.

PESSOA, M. F.; COELHO, A. L. A. L.; FRADE, C. M.; MORAIS, L. A. Desafios gerenciais do professor-gestor: um estudo com coordenadores de curso da graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior . **Gestão & Conexões**, v. 11, n. 2, p. 72-97, 2022.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; SOUZA, M. F. P. R.; LAZARO, J. C. Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, p. 1-16, 2021.

PINHO, P. S. ; FREITAS, A. M. C. ; PATRÃO, A. L. ; AQUINO, E. M. L. Occupational stress, mental health, and gender among higher education teachers: an integrative review. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 4, e210604pt, 2023.

PINTO, T. R. G. S.; MARTINS, S.; LEONEL, D. S.; CKAGNAZAROFF, I. B. Governança Participativa: possibilidades e desafios na gestão local. **Interações** (Campo Grande), v. 19, n.3, p. 627–641, 2018.

POLÔNIA, A. D. C.; SANTOS, M. D. F. S. O desenvolvimento de competências acadêmicas no ensino superior: a prática docente em foco. **Educação Em Revista**, v. 36, p. 216-223, 2020.

REBAZA, C. S.; ALVA, M. Z.; BUÍZA, F. C. Academic management of university virtual education: An analysis from the perception of students, teachers, and managers. **Problems and Perspectives in Management**, v. 21, n. 4, p. 531–544, 2023.

RESENDE, E. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

REZENDE, A. F.; PEREIRA, J. J. Kandandu: Identidade da Mulher Negra, Racismo e o Carnaval de Rua. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 6, p. 0-0, 2023.

RIBEIRO, J. S. A. N.; ZIVIANI, F.; FRANÇA, R. S.; CORREA, F.; FERREIRA, E. P. Gestão da informação e do conhecimento na cadeia de suprimentos 4.0. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 15, n. 2, p. 117-138, 2022.

ROCHA, A; GONÇALVES, W. Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia , v. 38, n. 1, e110703, 2022.

RODRIGUES, T. K. A.; ABREU, L. B. B. Sobre Quatro Rodas: Representações Simbólicas do Automóvel por Consumidores com Deficiência Física da Classe Média Emergente. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 4, p. 200-226, 2020.

RODRIGUES, A. C. A. L.; PETINE, E. T. P. D. S.; RODRIGUES, F. G. Capacitação Estratégica com Readequação Orçamentária para Melhoria do Serviço Público em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 278-304, 2020.

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JUNIOR, C. V. N.; ALMEIDA, A. N. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária . **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022.

ROSA, R. C. M.; JÚNIOR, J. C. S.; ZUMSTEIN, L. S. O tecnoestresse e as consequências da hiperconectividade para a educação. **Cadernos da Fucamp**, v.21, n.50, p.60-77, 2022.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F. LOPES, A. Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Educação & Realidade**, Vol.43 (3), p.989-1008, 2018.
SANTOS, P. C. D.; SABINO, W. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 914-935, 2023.

SANTOS, M. C. M. D.; ORTIZ, A. Y.; YAEGASHI, S. F. R.; URPIA, A. G. B. C.; MACUCH, R. S. Gestão do Trabalho Docente e Percepção das Condições de Saúde de Docentes de Ensino Superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 143-158, 2020.

SANTIAGO, C. S.; ANDRADE, M. O.; SILVA, M. C. B. C.; PROFICE, C. C. A política ambiental de uma universidade pública em ação: desafios para uma gestão integrada e descentralizada. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 39, p. 437-483, 2024.

SARFATI, G. S. G.; AQUINO, T. M.; ABRAHÃO, G. A. Confrontos entre os Sócios Fundadores: Como os Empreendedores Superam os Conflitos?. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 9, n. 4, p. 502-527, 2020.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Representações sociais da reforma do Judiciário — um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia . **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 719-737, 2015.

SCHNEIDER, M. A.; BURIGO, C. C. D.; GONÇALVES, M. F. C. P. Do compromisso político à competência técnica: a formação dos gestores no contexto da gestão universitária. **Práticas de Administração Pública**, v. 7, n. fluxo contínuo, p. 0-0, 2023.

SILVA, A. O.; MOTA, F. P. B.; LIMA, T. B. Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na gestão de competência . **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, p. 1-23, 2022.

SILVA, C. T.; AGUIAR, G.; HOFFMANN, V. E. Competências nas instituições públicas: um mapeamento pelo Método Delphi. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 9, n. 2, p. 0-0, 2024.

SILVA, D. S. **Entre o ensino e a gestão: o burocrata híbrido na gestão universitária.** 2022. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2022.

SILVA, E. B.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B.; SALLES, D. M. R. Meteoro da Ilusão: Sentidos do Trabalho para Jovens Gerentes de Bancos Públicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. Edição Especial, p. 765-782, 2019.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 11, n.4, p. 72- 91, 2022.

SILVA, L. A. S. S.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMARGO, M. L. Considerações sobre a importância da competência interpessoal no repertório comportamental de gestores organizacionais. **Revista Labor**, [S. l.], v. 1, n. 22, p. 65–83, 2019.

SILVA, T. A.; CRUBELLATE, J. M. Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das universidades públicas: análise sob o enfoque institucional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 28, n. 1, p. 33-63, 2022.

SILVEIRA, G. F.; MEYER, B. O Potencial de Contribuição das Parcerias Público-Privadas (PPP) para a Gestão Universitária: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Negócios**, v. 26, n. 2, p. 57-79, 2021.

SOBRINHO JÚNIOR, M. V. L.; SANTOS, A. M. D.; SILVA, E. W. A Bricolagem Como Fator Habilitador Para Inovação Frugal No Processo De Transformação Digital Em Microempresas . **Revista Alcance**, v. 31, n. 3, p. 83-101, 2024.

SOUSA, R. B.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.; LORÊTO, M. S. S. Avaliação de Desempenho de Docentes em Estágio Probatório: Análise do Modelo Vigente no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 921-953, 2020.

SOUZA, M. N. A.; MONTEIRO, A. J. Os docentes da Universidade Federal do Ceará e a utilização de alguns recursos do sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas (SIGAA). **Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação**, v. 23, n. 88, p. 611–630, 2015.

SOUZA, S.; SOUZA, I. M. A Implantação da Gestão por Competência nos Termos do Decreto N.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina . **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2018.

TAMADA, R. C. P.; MEDEIROS, I. B. O.; SCHEFFER, A. B. B. A Negociação e o Poder no Serviço Público: O Caso do Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 132-154, 2020.

TAPANILA, K.; SIIVONEN, P.; FILANDER, K. Academics' social positioning towards the restructured management system in Finnish universities. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 1, p.117-128, 2020.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; ALMEIDA, S. M. V. Capacitação no Setor Público: Analisando o Processo de uma Ifes. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. Ed. Especial, p. 185-208, 2017.

TEIXEIRA, M. B.; MARRA, A. V.; LARA, S. M.; DINIZ, G. F. C. Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2023.

TEODORO, A. N.; PRZEYBILOVICZ, ?.; CUNHA, M. A. Governança de Tecnologia da Informação: uma investigação sobre a representação do conceito. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 307-321, 2014.

THOMAS, M. F.; D'ANGELO, M. J.; TEIXEIRA, A. M. C.; BASTOS, S. A. P. As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133-151, 2022.

UHR, D. A. P.; ELY, R. A.; CARDOSO, R. P.; UHR, J. G. Z. Alocação do tempo entre os gêneros e o mercado de trabalho: uma análise entre casados e solteiros para o Brasil. **Nova Economia**, v. 29, n. 3, p. 1041–1063, 2019.

UFPI realizará o 1º Curso de Formação para Gestores Acadêmicos. Universidade Federal do Piauí, 2024. Disponível em: https://ufpi.br/ultimas-noticias-praec/55330-ufpi-realizara-o-1-curso-de-formacao-para-gestores-academicos Acesso em: 26 de fevereiro de 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Superintendência de Recursos Humanos. Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025/Universidade Federal do Piauí: Teresina. Superintendência de Recursos Humanos, 23 p. 2024.

VERNICK, M. G. P.; LIMA, L. A. A.; SILVA, M. V. G.; PAGNONCELLI, V.; CASINI, J. P.; SALDANHA NETO, M. F. Implantação da educação inclusiva no Sistema Colégio Militar do Brasil: a percepção de docentes e pedagogos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 2068-2086, 2023.

VIEIRA, J. P. B.; NOLASCO, E. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 369-388, 2022.

VIEIRA, J. P. L.; ANDRADE, M. P.; PIMENTEL, T. D. Representações sociais sobre a criminalidade na região turística de Puerto Vallarta-México. **Revista Latino Americana de Turismologia**, v. 9, n. Regular, p. 1-9, 2023.

WAHJUDI, E; ARMANU, A.; HADIWIDJOJO, D.; SOLIMUN, S. Lecturer performance in focus: An extensive systematic literature review and analysis. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 22, a 2477, 2024.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista individual - Entrevista Semiestruturada

Título: Da sala de aula à gestão: Representações sociais de docentes em cargos gerenciais

Aspectos sociodemográficos do entrevistado:

Gênero: Masculino ( ) Feminino ( ) Outro ( )	Idade:	Filhos: Não ( ) Sim ( ), quantos?	Estado Civil: Solteiro (a) ( ) Casado (a), Cônjuge ou companheiro(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a) ( )	Titulação: Ensino Superior Completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado ( )
Área de formação acadêmica:	Tempo de serviço na Instituição:	Cargo de gestão ocupado na Instituição:	Tempo de atuação como gestor na Instituição:	Fim da gestão na Instituição:

Competências

- Você já exerceu algum outro cargo gerencial? Se sim, qual?
- Quais competências você desenvolveu enquanto professor gestor?
- Que competências gerenciais necessitam ser desenvolvidas por você durante a gestão?

Categorias	Descrição das competências
Competências Acadêmicas (Pedagógicas)	Quais competências pedagógicas contribuem e influenciam o seu desempenho em cargo de gestão?

Competências Gerenciais (Administrativas)	Quais competências gerenciais que você considera relevantes ao professor do ensino superior na função de gestor?
Competências Institucionais	Como você assegura o cumprimento da legislação universitária e das resoluções que regem os cursos de graduação na coordenação do seu curso?
Competências Políticas	Quais estratégias políticas você utiliza para promover o desenvolvimento das suas atividades como gestor(a)?
Competências Técnicas/Tecnológicas	Como o desenvolvimento das competências técnicas e tecnológicas tem contribuído para a eficiência da gestão que realiza?
Competências Socioemocionais	Pode compartilhar uma experiência em que sua habilidade socioemocional foi essencial para resolver um conflito ou dificuldade na sua gestão?

Oportunidades

- Quais as oportunidades (pontos positivos) que surgiram no exercício da função gerencial?

Desafios

- Quais atividades tiveram que ser descontinuadas e quais continuaram juntamente com as atividades de gestor? Como as concilia?
- Quais os desafios (dificuldades, pontos negativos) enfrentados pelos professores enquanto gestores?
- Como você age frente às dificuldades?

Implementação da PNDP

- Na preparação para o cargo de gestão, houve alguma capacitação ou treinamento para assumir a função?
- Após assumir o cargo, durante o exercício da função, houve alguma capacitação ou treinamento?

- Você acredita que haja necessidade de promoção de formação dos docentes para o exercício de funções gerenciais?
- Há suporte da instituição para o desempenho competente das funções gerenciais?
- Você conhece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da UFPI?
- Você participou do 1º Curso de Formação de Gestores da UFPI? Se sim, quais módulos?

Finalização

- Existe mais alguma coisa que queira falar que não tenha sido perguntado, mas você considera importante?
- Há algo que gostaria de me perguntar?
- Poderia indicar outros docentes que possam participar dessa entrevista?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada "**Da sala de aula à gestão: Representações sociais de docentes em cargos gerenciais**". Esta pesquisa está sob a responsabilidade do pesquisadora responsável Mayra de Sousa Gomes - Discente no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI) e do Pesquisador Assistente Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro - Professor Doutor da Universidade Federal do Piauí e tem como objetivo analisar as competências, oportunidades e desafios encontrados pelos docentes que assumem cargos de gestão na UFPI.

Esta pesquisa tem por finalidade contribuir no campo teórico para uma melhor compreensão sobre os professores do ensino superior sob o enfoque da gestão a fim de cooperar no preenchimento das lacunas através de uma visão geral da produção acadêmica relativa ao tema. Expor além dos papéis tradicionalmente desempenhados - docente e pesquisador -, as competências desses agentes de transformação e os consequentes desafios e oportunidades que surgem no exercício de funções gerenciais. Além de, vislumbrar a possibilidade de oferecer subsídios para a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) avaliar as políticas institucionais, as necessidades dos gestores e delinear planos de treinamento a partir das competências identificadas. Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura desse termo.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através do seguinte telefone (86) 99960-3249 (Mayra de Sousa Gomes). Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da– UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina –PI, telefone (86) 2222-4824, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br; no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e a tarde: 14h00 às 18h00. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntaria, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e o (os) pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A justificativa da pesquisa reporta à análise do potencial acadêmico do estudo aprofundado sobre os professores do ensino superior sob o enfoque da gestão, ao desenvolver uma compreensão mais abrangente do desempenho das atividades de gestão acadêmica por esses sujeitos em todos os níveis da estrutura organizacional, para além das atividades tradicionais de ensino, pesquisa e extensão. E para sua realização serão utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: será realizada uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado com docentes ativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI) que ocupam cargos de gestão.

Ademais, será utilizado o recurso de gravação de voz, com o uso de aplicativo de celular, com o fim único de auxiliar nesta pesquisa, desde que autorizado pelo participante, por meio do Termo de autorização para posse e utilização de som de voz para fins educacionais. Dessa forma, fica garantido ao participante o anonimato e que as gravações não serão divulgadas, apenas transcritas em arquivo de texto, que será protegido por senha pelo pesquisador responsável.

Esclareço que esta pesquisa acarretará riscos mínimos causados pelo constrangimento e pelo desconforto em compartilhar informações pessoais e profissionais, e o receio de que as informações colhidas sejam acessadas por pessoas não ligadas a pesquisa. Contudo, esses riscos serão contornados, uma vez que, o participante não será obrigado a responder a quaisquer das perguntas, se assim não se sentir confortável, bem como, poderá ser liberado a qualquer tempo, se decidir desistir de participar da pesquisa, sem necessidade de justificativa. Em todos esses casos o participante não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Além do mais, os dados coletados serão armazenados em arquivos seguros e protegidos por senha, impedindo que pessoas não autorizadas tenham acesso às informações.

Do ponto de vista dos benefícios, responder a pesquisa é uma oportunidade para que os professores gestores sejam ouvidos acerca de como desempenham as suas atribuições, com que desafios costumam lidar, quais competências gerenciais têm lançado mão para realizar o seu trabalho e como isso repercute na gestão. Além de colaborar para o avanço do conhecimento sobre o tema em questão. Desta forma, espera-se que os resultados da pesquisa sirvam para situá-los acerca de sua atuação no tocante ao que deve ser mantido ou melhorado.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, Eu ----------declaro que aceito participar desta

pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

( ) Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;
( ) Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
( ) Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação;

Local e data: _____

_____
Assinatura do Participante

_____
Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE C
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS

Eu, _____ autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado "DA PAPELADA AO PRATO: ANÁLISE DOS RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS À LUZ DA BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA" de Fabrícia de Sousa Miranda Gois, vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI). Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para fins acadêmicos-científicos. Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade do pesquisador responsável. Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz. Uma cópia ficará com o pesquisador responsável e a outra com o(a) participante.

( ) Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e filmagem.

( ) Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.

_____

MAYRA DE SOUSA GOMES

CPF: 055.012.353-90

Pesquisadora

_____

Participante

APÊNDICE D

RELATÓRIO TÉCNICO

DA SALA DE AULA À GESTÃO

RELATÓRIO TÉCNICO

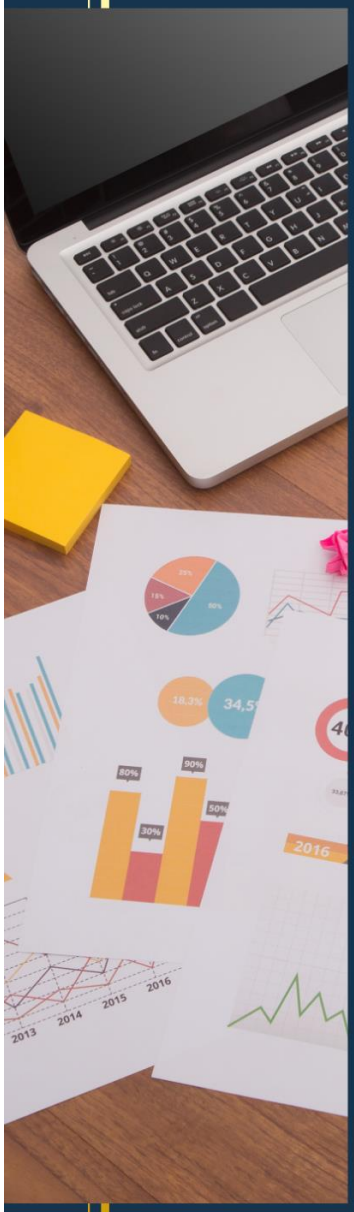
Autora: MAYRA DE SOUSA GOMES
Orientador: Prof. Dr. LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO



Relatório Técnico conclusivo vinculado à Dissertação:
DA SALA DE AULA À GESTÃO: ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE DOCENTES EM CARGOS GERENCIAIS

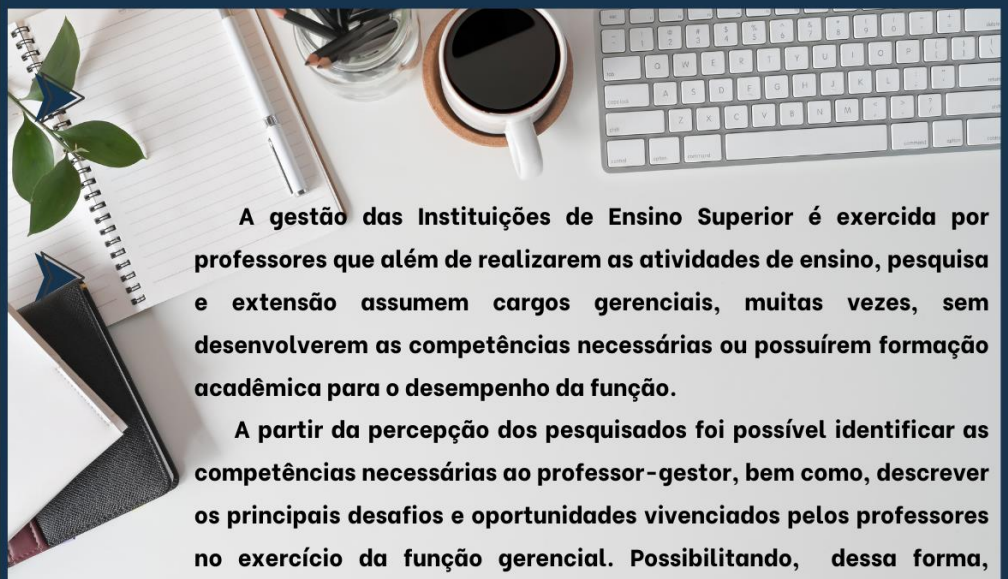
PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUMÁRIO



Contextualização	3
Contribuições	3
Público alvo	4
Instituição pesquisada	4
Objetivos	5
Método	5
Perfil dos participantes	6
Principais resultados	7
Principais desafios	8
Principais oportunidades	9
Sugestões de ações para melhorias	10
Considerações finais	11

CONTEXTUALIZAÇÃO



A gestão das Instituições de Ensino Superior é exercida por professores que além de realizarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão assumem cargos gerenciais, muitas vezes, sem desenvolverem as competências necessárias ou possuírem formação acadêmica para o desempenho da função.

A partir da percepção dos pesquisados foi possível identificar as competências necessárias ao professor-gestor, bem como, descrever os principais desafios e oportunidades vivenciados pelos professores no exercício da função gerencial. Possibilitando, dessa forma, propor recomendações e diretrizes práticas para o aprimoraramento do trabalho dos gestores acadêmicos da UFPI.

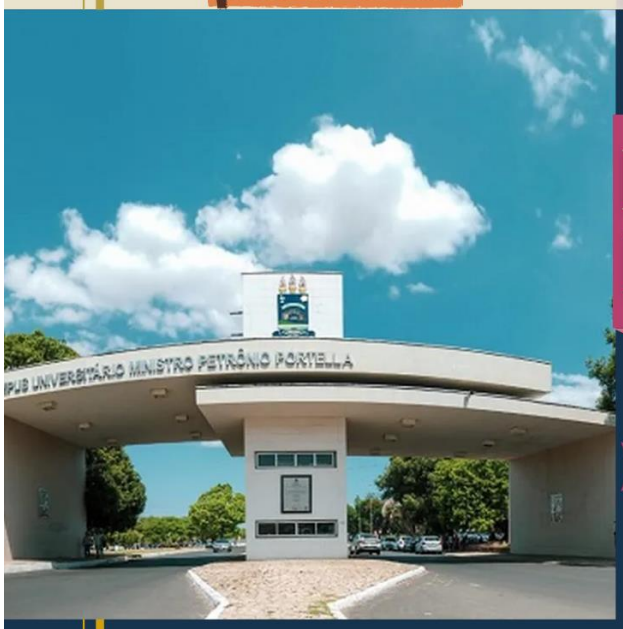
CONTRIBUIÇÕES

Este relatório contribui para uma melhor compreensão sobre os professores do ensino superior sob o enfoque da gestão, além de expor as competências desses agentes de transformação e os consequentes desafios e oportunidades que surgem no exercício de funções gerenciais para além dos papéis tradicionalmente desempenhados - docente e pesquisador. Vislumbra-se, dessa forma, oferecer subsídios para a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) avaliar as políticas institucionais e as necessidades dos gestores, além de delinear planos de treinamento a partir das competências identificadas.

PÚBLICO ALVO

- Docentes ativos da UFPI que ocupam cargos de gestão.

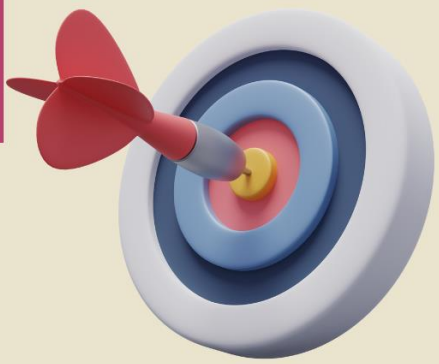




INSTITUIÇÃO PESQUISADA

- O estudo teve como unidade de análise a Universidade Federal do Piauí.

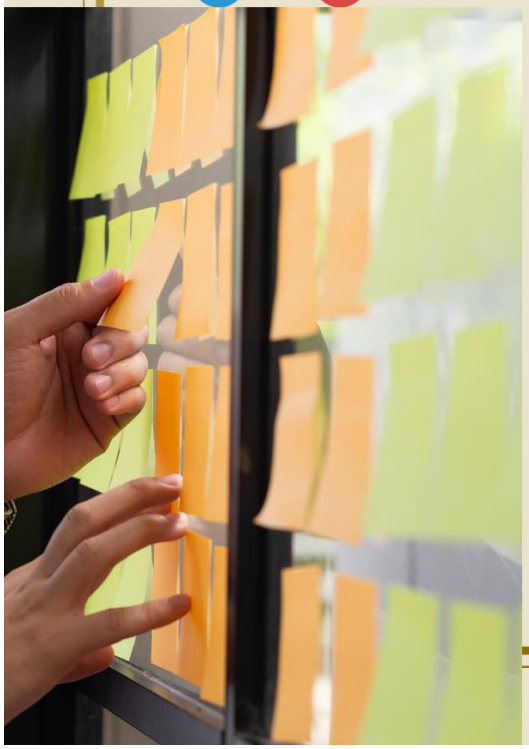
OBJETIVO



- Propor recomendações e diretrizes práticas para aprimorar o trabalho dos professores-gestores da UFPI.



MÉTODO



- Foi realizada uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado com docentes ativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI) que ocupam cargos de gestão. Por fim, para tratar e interpretar os dados da pesquisa foi realizada análise temática de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006) com o auxílio do software ATLAS.ti.

PERFIL DOS PARTICIPANTES

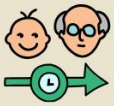
> A pesquisa contou com a participação de 12 (doze) docentes ativos da UFPI, campus Ministro Petrônio Portela, que ocupam cargos de gestão.

Gênero



58,33% maculino
Homens: 7
Mulheres: 5

Idade média



50,83 anos
Menor idade: 34 anos
Maior idade: 63 anos

Tempo médio de serviço na UFPI



14,5 anos
Menor idade: 05 anos
Maior idade: 33 anos

Estado civil



66,7% são casados.

Formação acadêmica



83,66% têm doutorado.

PRINCIPAIS RESULTADOS

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFESSOR-GESTOR

- Competências acadêmicas
- Competências gerenciais
- Competências institucionais
- Competências políticas
- Competências socioemocionais
- Competências técnicas/ tecnológicas

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELO PROFESSOR NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL



DESAFIOS

Foram identificados os principais desafios enfrentados pelos professores e as dificuldades que surgiram no exercício da função gerencial.

Sobrecarga de atividades



Lidar com discentes PCD





Baixa gratificação



Situações conflituosas



Falta de treinamento para lidar com as atividades de gestão e com os SIGs



Pouco descanso



Saúde fragilizada



Desgaste emocional



OPORTUNIDADES

Foram identificadas as principais oportunidades vivenciadas pelos professores no desempenho da função gerencial.

Aprendizado da rotina gerencial.



Conhecer pessoas.



Mediação dos problemas.



Participar de eventos para representar o curso.



SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MELHORIAS

Curso de fomação de gestores

Formação prévia e continuada para o professor que vier a ocupar uma função de gestão e o seu respectivo substituto, se for o caso.





Fórum de gestores

Espaço de discussão coletiva, presencial ou virtual, que viabilize a troca de experiências e possibilite a colaboração entre os participantes.

Equipe de apoio ao gestor

Apoio técnico descentralizado formado por pessoas com conhecimento específico que possam dar suporte e que seja de fácil acesso aos gestores.



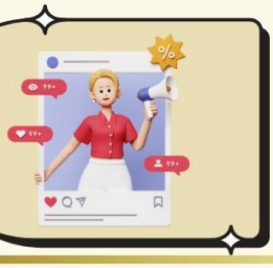


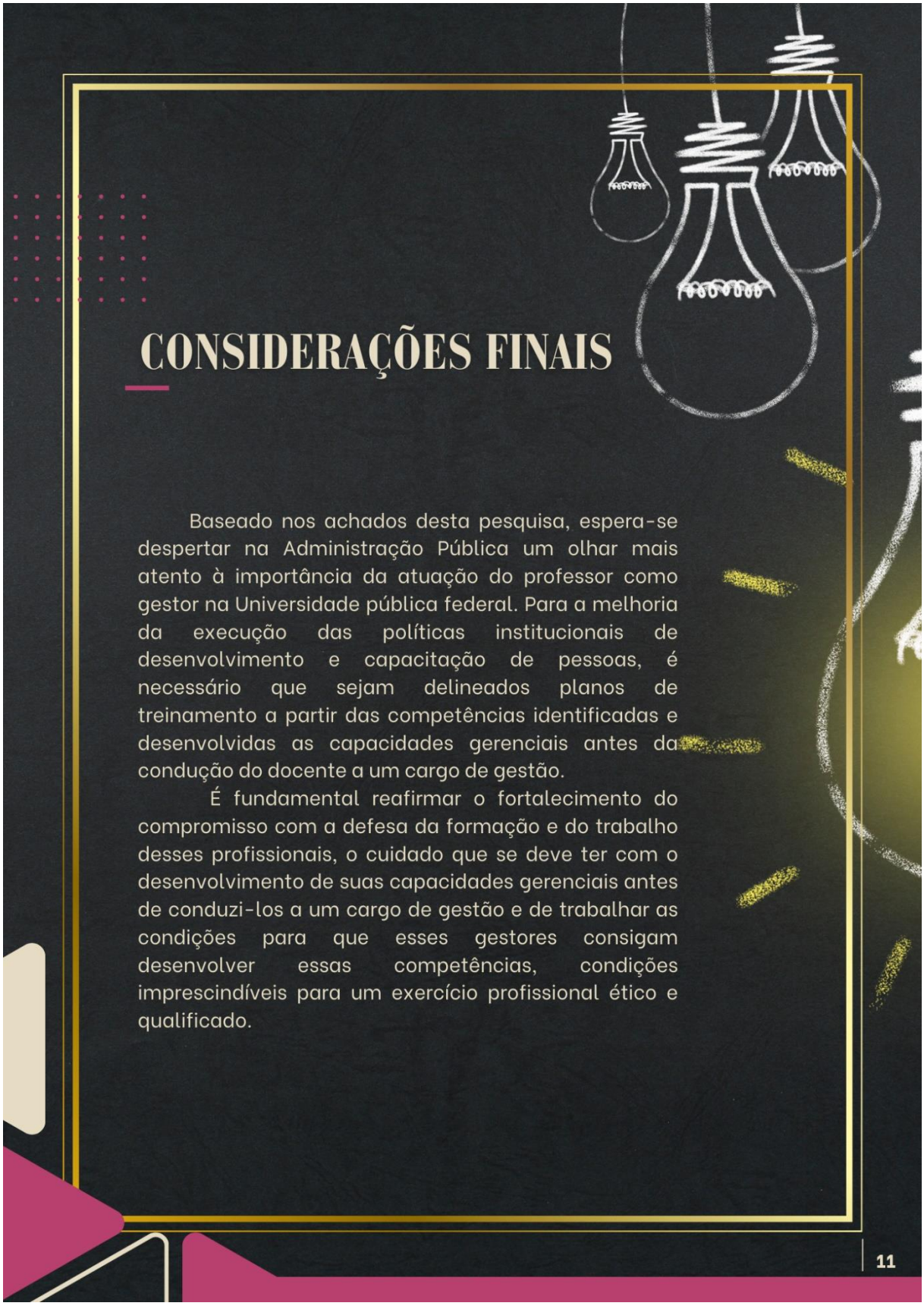
Assessoria jurídica

Serviço de assessoria que auxilie os gestores com respaldo legal, nas decisões que os mesmos venham a tomar e que venha a fornecer segurança jurídica.

Manual do gestor

Elaboração de um manual para o professor-gestor como instrumento de consulta que contenha todas as informações da rotina gerencial.




CONSIDERAÇÕES FINAIS
Baseado nos achados desta pesquisa, espera-se despertar na Administração Pública um olhar mais atento à importância da atuação do professor como gestor na Universidade pública federal. Para a melhoria da execução das políticas institucionais de desenvolvimento e capacitação de pessoas, é necessário que sejam delineados planos de treinamento a partir das competências identificadas e desenvolvidas as capacidades gerenciais antes da condução do docente a um cargo de gestão.
É fundamental reafirmar o fortalecimento do compromisso com a defesa da formação e do trabalho desses profissionais, o cuidado que se deve ter com o desenvolvimento de suas capacidades gerenciais antes de conduzi-los a um cargo de gestão e de trabalhar as condições para que esses gestores consigam desenvolver essas competências, condições imprescindíveis para um exercício profissional ético e qualificado.
11