



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA –
PROEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

**A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

**CAMPINA GRANDE/PB
2022**

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

**A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Especialização em Administração Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Pública Municipal.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Profa. Ma. Cinthia Moura Frade

**CAMPINA GRANDE/PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237c Santos, Wellington Laurentino dos.

A contribuição das competências gerenciais em uma unidade acadêmica da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) [manuscrito] / Wellington Laurentino dos Santos. - 2022.

35 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Competências gerenciais. 2. Gestão acadêmica. 3. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 351

WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

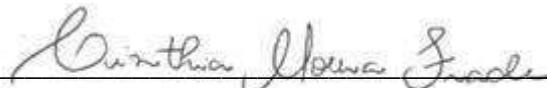
A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA UNIDADE
ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a/ao Coordenação
/Departamento do Curso de
Especialização em Administração Pública
Municipal da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Administração Pública Municipal.

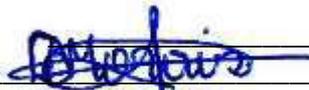
Área de concentração: Administração
Pública.

Aprovado em: 03/10/2022

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Mariana Ferreira Pessoa
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características do Gestor.....	9
Quadro 02 – Características do Professor-Gestor.....	10
Quadro 03 – Competências Gerenciais.....	13
Quadro 04 – Competências Gerenciais nas IES.....	14
Quadro 05 – Cursos de Graduação e Pós-Graduação ligados a UAEC da UFCG.....	17
Quadro 06 – Atividades principais e secundárias dos coordenadores da UFCG...	19
Quadro 07 – Atividades ou ações com maior facilidade/dificuldade.....	21
Quadro 08 – Competências dos coordenadores.....	22
Quadro 09 – Competências dos coordenadores (Adaptado ao conceito de Pereira (2011)).....	25
Quadro 10 – Competências dos coordenadores em IES.....	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Competências dos Coordenadores de IES.....	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC	Gestão por Competências
IES	Instituições Públicas de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
UA/UFCG	Unidade Acadêmica da Universidade Federal de Campina Grande
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	O GESTOR PÚBLICO NAS IES.....	9
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA IES.....	11
2.3	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS IES.....	12
2.4	COORDENAÇÕES LIGADAS AS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFCG.....	15
2.5	ESTUDOS CORRELATOS.....	15
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1	ATIVIDADES DE COORDENADORES DA UFCG.....	19
4.2	COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DA UFCG.....	22
4.3	DESAFIOS DOS COORDENADORES DA UFCG.....	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	34
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	35

A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

THE CONTRIBUTION OF MANAGEMENT SKILLS IN AN ACADEMIC UNIT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF CAMPINA GRANDE (UFCG)

Wellington Laurentino do Santos

RESUMO

O Presente trabalho buscou investigar quais as contribuições das competências gerenciais no desenvolvimento das atividades e ações dos coordenadores ligadas a uma UA/UFCG. Já os objetivos específicos se resumiram a examinar as atividades que são realizadas no âmbito das coordenações ligadas a uma UA/UFCG; identificar as competências necessárias aos coordenadores ligados a uma UA/UFCG; e identificar os principais desafios dos coordenadores ligados a uma UA/UFCG. Os resultados demonstraram que os coordenadores, de fato, utilizam as suas competências para realizarem diversas atividades e ações nas coordenações, e além disso, conseguem identificar quais competências lhe faltam para desempenhar algumas dessas atividades. Tal pesquisa contribui com informações relacionadas a competências que podem ser utilizadas como base para treinamentos e autodesenvolvimento dos gestores, com mais destaque para as competências que tratam sobre o conhecimento normativo, o equilíbrio emocional, o relacionamento interpessoal e a liderança.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Gestão Acadêmica; Administração Pública

ABSTRACT

The present work sought to investigate the contributions of managerial competences in the development of activities and actions of coordinators linked to a UA/UFCG. On the other hand, the specific objectives were summarized to examine the activities that are carried out within the scope of the coordinations linked to a AU/UFCG; identify the skills needed by coordinators linked to a UA/UFCG; and to identify the main challenges of coordinators linked to a UA/UFCG. The results showed that the coordinators, in fact, use their skills to carry out various activities and actions in the coordination, and in addition, they are able to identify which skills they lack to perform some of these activities. This research contributes with information related to competencies that can be used as a basis for training and self-development of managers, with more emphasis on competencies that deal with normative knowledge, emotional balance, interpersonal relationships and leadership.

Keywords: Management Competencies; Academic Management; Public administration

1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições de grande importância para a sociedade, tanto pela produção de conhecimento e ciência, quanto pelas pesquisas e ações sociais, e a ela são vinculados diversos desafios relacionados a sua estrutura, processos, cultura, comportamento e gestão de recursos (MEYER JUNIOR, 2014).

A gestão inovadora tem sido buscada em meio aos desafios da contemporaneidade, exigindo dos gestores universitários a adoção de ferramentas e processos administrativos que se adaptem as regras e normas das instituições públicas de ensino superior (IES), e que possam enfrentar as novas formas de gerir o tempo e o espaço, devido ao avanço tecnológico mundial (ANTONELLO *et al.*, 2010).

As IES públicas vêm experimentando mudanças em sua atuação desde a década de 1990, quando se buscou a implementação da gestão pública gerencial para o setor público brasileiro (ESTHER, 2011).

Neste contexto, Antonello *et al.* (2010) afirmam que as mudanças que afetam as organizações públicas e a gestão gerencial dos processos de trabalho, demandam o desenvolvimento de competências profissionais, baseadas em conhecimentos, habilidades e atitudes que se encaixem nas necessidades do setor público, em específico nas IES.

Em 2006, foi instituído o Decreto nº 5707, que elencou as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoas no âmbito federal, chamado PNDP, que exigia uma maior adaptação das políticas praticadas na gestão de pessoas, com base na gestão por competências (GC), com objetivo de otimizar os recursos, os investimentos e o gerenciamento dos servidores federais (BRASIL, 2006).

Em 2019, com a revogação do Decreto nº 5.707/2006, por meio do Decreto nº 9.991, a GC continuou sendo protagonista no PNDP, objetivando a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos baseado nas competências necessárias para se atingir a excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, devendo ser elaborado por meio de diagnóstico de competências para identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019).

No cenário universitário, a prática de gestão contribui para o desenvolvimento de competências, em especial as ligadas ao desenvolvimento da instituição, que podem ser determinantes para o alcance de resultados organizacionais satisfatórios.

As unidades acadêmicas geralmente trabalham com restrições orçamentárias, burocráticas e culturais, que tornam as suas atividades difíceis de serem realizadas, muito por conta da imprevisibilidade do setor público, como mudanças no orçamento, nas leis ou na própria recepção das ações na unidade por parte dos servidores da instituição.

Neste sentido, tendo como base para pesquisa a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), e partindo da premissa que as competências individuais contribuem para a implementação das atividades e ações das coordenações acadêmicas da instituição, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: Qual seria a contribuição das competências gerenciais no desenvolvimento das atividades e ações dos coordenadores ligados a uma unidade acadêmica da UFCG (UA/UFCG)?

O objetivo geral é investigar quais as contribuições das competências gerenciais no desenvolvimento das atividades e ações dos coordenadores ligados a uma UA/UFCG. Já os objetivos específicos são: examinar as atividades que são

realizadas no âmbito das coordenações ligadas a uma UA/UFCEG; identificar as competências necessárias aos coordenadores ligados a uma UA/UFCEG; e identificar os principais desafios dos coordenadores ligados a uma UA/UFCEG.

O fato de exercer as atividades laborais em um setor ligado ao desenvolvimento de competências facilitou a pesquisa realizada, sobretudo no que se refere ao contato com os gestores dos diversos setores da instituição.

Ademais, tal pesquisa se justifica pela necessidade legal, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, mas também pela possibilidade de melhor adaptação a um cenário de exigência por melhores resultados do serviço público nos aspectos econômico, social e organizacional, principalmente no momento atual, onde as instituições estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças e inovações, acelerados por um cenário pós-pandêmico (CASSANEGO; BARCELLOS *et al.*, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção foram apresentados os aspectos conceituais e constructos relacionados aos gestores públicos inseridos em um contexto de competências gerenciais e gestão por competências, de modo a apresentar elementos que expliquem e sustentem as escolhas pertinentes as variáveis de pesquisa. Ademais, também foram apresentados os principais estudos correlatos a temática, de modo a demonstrar como o assunto já foi operacionalizado em outras pesquisas.

2.1 O GESTOR PÚBLICO NAS IES

O ensino superior, em seu conceito de gestão, tem passado por significativas mudanças ao longo do tempo, principalmente devido as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas decorrentes da globalização, levando os diversos atores que compõem a comunidade acadêmica a se adaptarem às alterações estruturais e comportamentais decorrentes deste processo evolutivo (BARBARA *et al.*, 2016).

É notadamente comum que os docentes que ingressam nessas instituições públicas de ensino, que a princípio vislumbram atividades de ensino, pesquisa e extensão, se deparem com cargos relacionados a gestão administrativa, que demandam uma rápida adaptação e exigem um conjunto de habilidades e conhecimentos novos para tomarem decisões.

O papel social do docente-gestor é composto por competências gerenciais que se enquadram no que se espera de um gestor em uma IES, que, de certa forma, diferem das competências profissionais que são exigidas nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BARBARA *et al.*, 2016).

Segundo Meyer (2003), os gestores de IES devem considerar os seguintes aspectos em suas gestões: visão de futuro, disposição para mudanças, domínio tecnológico, visão estratégica e empreendedora, poder de decisão, *empowerment*, gerenciamento de informações e ser participativo, conforme quadro 01:

Quadro 01 – Características do Gestor

ASPECTO DO GESTOR	CARACTERÍSTICA DOS ASPECTOS DO GESTOR
Disposição para mudanças	✓ Antecipação as mudanças em nível estrutural, de processos, na cultura da instituição e no comportamento.
Domínio tecnológico	✓ Conhecimento sobre novas tecnologias disponíveis.

Empowerment	✓ Capacidade de delegar decisão e ação, utilizando os recursos necessários para identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir.
Gerenciador de informações	✓ Capacidade objetiva em saber utilizar informações, sejam elas úteis ou estratégicas.
Poder de decisão	✓ Capacidade de selecionar informações, criando bases mais racionais de decisão a fim de agilizar e facilitar os processos e ações.
Ser participativo	✓ Capacidade de selecionar pessoas para a discussão de problemas, uma possível análise e a solução dos mesmos.
Visão de futuro	✓ Sentido claro de direção e do futuro planejado, adotando uma visão sistêmica e uma posição estratégica diferenciada.
Visão empreendedora	✓ Capacidade de ousar e correr riscos decorrentes de suas ações e decisões estratégicas.
Visão estratégica	✓ Capacidade de tomar decisões com um nível de complexidade maior, construindo o futuro baseado nas oportunidades visualizadas nos ambientes interno e externo.

Fonte: Meyer (2003)

Já Mendonça *et al.* (2012) definiram saberes específicos para o professor-gestor de IES, a saber: docência, pesquisa, extensão, gestão, avaliação, interpessoal e tecnológico, conforme quadro 02:

Quadro 02 – Características do Professor-Gestor

SABERES DO PROFESSOR GESTOR	CARACTERÍSTICA DOS SABERES DO PROFESSOR-GESTOR
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domínio sobre critérios e processos em nível micro e macro organizacional, e Mecanismos de feedback; ✓ Análise analítica das informações; ✓ Aspectos relevantes: cognitivo, funcional, ético e político.
Docência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domínio na sala de aula; ✓ Adaptação dos conteúdos para a linguagem e o cotidiano dos alunos; ✓ Aspectos relevantes: cognitivo e o funcional.
Domínio Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domínio de tecnologias disponíveis na organização e Tecnologias de informação e comunicação (TIC); ✓ Aspectos relevantes: cognitivo e funcional.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproximação da IES com a sociedade através das atividades extensionistas; ✓ Mobilização de atores da comunidade acadêmica; ✓ Aspectos relevantes: funcional, comportamental e ético.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilização de subordinados e pares rumo as metas e objetivos organizacionais; ✓ Domínio de processos administrativos e burocráticos em nível micro e macro organizacional; ✓ Aspectos relevantes: cognitivo, comportamental, ético e político.
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; ✓ Aspectos relevantes: cognitivo, funcional, comportamental e ético.
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de relacionamento em nível individual e grupal; ✓ Desenvolver e manter empatia; ✓ Aspectos relevantes: comportamental, ético e político.

Fonte: Mendonça *et al.* (2012)

Desta forma, os gestores são agentes importantes na mudança da gestão pública, principalmente quando capazes de desenvolverem as competências necessárias para realização de ações institucionais que contribuam para a comunidade acadêmica e para a sociedade como um todo.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA IES

A GC propicia aos gestores organizacionais ferramentas para adequação de ideias às pessoas que fazem parte do ambiente institucional. Na Gestão Universitária, por exemplo, a GC contribui para alinhar as atividades e ações realizadas nas instituições, ganhando legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DALMAU *et al.*, 2020).

Nesse aspecto, a GC surge como alternativa real para os modelos tradicionais de administração, proporcionando ganhos organizacionais, assim como recompensas para os indivíduos, implicando em uma maior participação na tomada de decisões, o que permite uma responsabilidade coletiva e institucional, trazendo vantagens competitivas para as organizações (GRAMIGNA, 2007).

Os desafios para implementação do modelo de gestão por competências passam pela definição da estratégia organizacional, objetivando concentrar os esforços para o atingimento das metas e objetivos organizacionais, permitindo um clima organizacional mais humano e concentrado, gerando práticas inovadoras, redução de custos e resultados destacados no ambiente institucional (SILVA *et al.*, 2013).

A gestão por competência também objetiva qualificar as funções da administração, orientando esforços em planejar, captar, desenvolver e avaliar em diferentes níveis da organização, criando um ambiente favorável para a promoção do desenvolvimento de competências, através do processo de aprendizagem, permitindo aos indivíduos assumirem funções mais complexas na organização (BRANDÃO, 2012).

Brandão (2012) também afirma que se a missão e a visão institucional estiverem claras, e o indivíduo estiver mobilizado no atingimento dos objetivos e metas, assim como os recursos para tais ações estejam disponíveis, as condições para a produção dos resultados esperados estarão atingidas, e o que será primordial no processo são as competências dos atores, pois ser competente é ter a capacidade de agir com êxito em situações complexas no ambiente organizacional.

Pires *et al.* (2005) destacam ainda que existem algumas situações que dificultam a gestão por competências em IES: cultura organizacional, baixo envolvimento da alta administração e dos níveis gerenciais, ausência de inovação e pessoal qualificado e desconhecimento da GC.

No entanto, diversas IES têm se alertado para importância de modelos mais adaptáveis ao momento atual, no qual a GC se enquadra, a exemplo da Universidade Federal de Tocantins (UFT), que instituiu um Plano de Desenvolvimento de Carreiras baseado em um processo de Gestão por Competências, consoante com o planejamento da instituição e das diretrizes do Ministério da Educação (MEC) (SILVA *et al.*, 2013).

O Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e é focada na Gestão por Competências, com a finalidade de promover

o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências exigidas na execução dos serviços públicos (BRASIL, 2019).

De acordo com o decreto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) deverá ser precedida por um Diagnóstico de Competências. Entende-se, por Diagnóstico de Competências, para os fins deste decreto, como a “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (§3º do Art. 3º) (BRASIL, 2019).

2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS IES

As competências gerenciais são parte das competências individuais, e são resultado de um conjunto de capacidades desenvolvidas pelos gestores, de acordo com diferentes contextos de atividades, com o objetivo de se atingir as estratégias organizacionais traçadas (GODOY *et al.*, 2016).

Godoy *et al.* (2012) afirmam que as competências gerenciais são compostas por um leque de capacidades desenvolvidas pelo gestor diante das necessidades e desafios de uma organização, em busca dos objetivos e metas traçados.

O conceito de competência no final da idade média era mais aplicado ao aspecto jurídico. Posteriormente, esse conceito foi alocado ao contexto social baseado na capacidade do ser humano em lidar com uma determinada situação (FLEURY e FLEURY, 2001).

O conceito de competência é como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude que justificam um alto desempenho, focados na inteligência e personalidade das pessoas, sendo percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2001).

Existem três linhas de pensamento para as competências, conforme Brandão (2012):

- **Competências Funcionais:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, atribuídas a um indivíduo agente de uma ação, que influenciam um indivíduo, equipe ou organização;
- **Competências Sociais:** amplia o conceito de competências funcionais para o âmbito coletivo, onde as competências coletivas são avaliadas em um contexto social e cultural da organização.
- **Competências Organizacionais:** envolve as competências da organização como um todo e são desenvolvidas a partir dos aspectos funcionais.

O serviço público tem um foco maior nas competências sociais, tendo em vista que o alcance dos objetivos é mais voltado para o interesse coletivo, e que as competências coletivas são mais bem vistas que as competências individuais, justamente pelo fato dos objetivos e metas serem predominantemente coletivos (BRANDÃO, 2012).

Desta forma, os processos e a gestão das organizações, assim como seu desempenho, são estabelecidos por ações realizados de maneira coletiva, se consolidando por meio de atividades colaborativas e interativas, tendo as organizações como elo de ligação entre as competências individuais e coletivas, possibilitando a troca de saberes e experiências, afim de que sejam atingidos os objetivos organizacionais (ZARIFIAN, 2008).

A lógica das competências tem um contexto amplificado, já que o seu foco é o resultado, em vez dos processos, relacionada a atitude de aceitação de responsabilidade pelo indivíduo a respeito dos problemas enfrentados, trazendo o indivíduo para o ambiente coletivo, por meio da organização (ZARIFIAN, 2008).

Neste cenário, o desafio das IES não é apenas implantar um sistema de competências que possibilite o desenvolvimento das pessoas, mas também estabelecer um processo coeso de alcance de objetivos e metas, maximizado pelo potencial de seus atores nos diversos níveis e de acordo com a legislação vigente.

As atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais nas IES influenciam na geração de alternativas que permitem o atendimento de metas e objetivos organizacionais, maximizando resultados e melhorando o desempenho gerencial e estratégico da instituição (FERREIRA e PAIVA, 2017)

Pereira *et al.* (2011) realizaram uma pesquisa focada nas competências gerenciais nas IFES, baseadas nos estudos de Cheetham e Chivers (2005), que delimitou quatro dimensões para as competências gerenciais: competências cognitivas, competências funcionais, competências comportamentais e competências políticas.

A priori, a pesquisa se baseou em um cenário mais generalista, delimitando as competências gerenciais de uma maneira menos específica, conforme o quadro 03 abaixo:

Quadro 03 – Competências Gerenciais

DIMENSÃO	COMPONENTE	COMPETÊNCIA
Competência Cognitiva	Conhecimento Contextual	Conhecimento acerca do setor de trabalho e sua relação com outras unidades
	Conhecimento Prático	Formação técnica e empírica
	Conhecimentos Procedimental	Entendimento relacionado a legislação, aos processos gerenciais e operacionais
	Conhecimento Técnico	Relação do ambiente organizacional com as estratégias organizacionais
Competência Comportamental	Interação social	Capacidade de interagir com os outros, tornando claro e aceitável suas decisões e objetivos
	Liderança	Gerenciar pessoas, sem exercer a autoridade, influenciando o comportamento e conduzindo a equipe
	Responsabilidade	Cumprir compromissos, atribuições e autoria de atividades e ações
	Saber Ouvir	Capacidade de ouvir opiniões e sugestões sobre os processos de trabalho
Competência Funcional	Formulação de planos e estratégias	Capacidade para realizar o alinhamento entre os recursos disponíveis e capacidades existentes, diante das influências do ambiente e das definições estratégicas
	Gerenciamento da complexidade	Adaptação às mudanças e contingências contemporâneas, adaptadas ao ambiente sócio-político e as inovações relacionadas aos recursos, políticas públicas e novas legislações
	Gerenciamento de processos de trabalho	Capacidade de estabelecer prioridades, maximizando a utilização dos recursos e realizando a tomada de decisão com base no planejamento e nas estratégias institucionais
Competência Política	Articulação Social	Envolve a geração de soluções por meio da junção de partes, criatividade e criação de soluções que não estão prontas
	Ética	Exige o reconhecimento de atitudes ligadas a valores socialmente aceitos como corretos

Fonte: Pereira e Silva (2011)

Em seguida, a partir dos resultados encontrados na pesquisa, foram identificadas competências gerenciais mais incorporadas ao cenário das IES, conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 04 – Competências Gerenciais nas IES

DIMENSÃO	COMPONENTE	COMPETÊNCIA
Competência Cognitiva	Conhecimento do ambiente institucional	Identificação de aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente de trabalho na tomada de decisão
	Conhecimentos operacionais	Execução de atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados
	Conhecimentos técnicos	Realização de atividades profissionais baseados em um conjunto de procedimentos técnicos e legais para melhoria do trabalho
	Desenvolvimento do servidor	Elaboração de ações que proporcionem o desenvolvimento profissional do servidor, alinhado às estratégias institucionais
Competência Comportamental	Comunicação	Capacidade de utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita
	Empatia	Reconhecer os sentimentos e valores do outro, demonstrando interesse e respeito
	Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões durante a realização das atividades e ações
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos da equipe de trabalho
	Interação social	Capacidade de se relacionar com a equipe através de valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade
	Liderança	Promover ações que influenciem o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da atividade profissional
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuírem com sugestões e críticas relacionadas aos processos institucionais
	Senso de responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho
Competência Funcional	Orientação estratégica	Elaborar estratégias de acordo com a análise do contexto e das diretrizes institucionais
	Processos de trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, mensurando as suas consequências.
Competência Política	Ética	Colocar em prática os valores e princípios existentes no código de ética do servidor público
	Interesse público	Corroborar com a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade
	Parcerias cooperativas	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, externos e outras instituições, visando à construção coletiva de soluções institucionais

Fonte: Pereira (2011)

Essas competências gerenciais descritas nos quadros 3 e 4 são fundamentais para o entendimento sobre as diferenças e similaridades existentes quando são traçados os perfis dos gestores no cenário das IES.

2.4 COORDENAÇÕES LIGADAS AS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFCG

As UA/UFCG têm como objetivo realizar administrar os cursos de graduação e pós-graduação da unidade, além de gerenciar as atividades de pesquisa e extensão a elas vinculada.

Além disso, a UA/UFCG, órgão de base da UFCG, com funções deliberativas e normativas no seu âmbito, executa as políticas de ensino, pesquisa e extensão, sendo composta por uma Assembleia, pela Coordenação Executiva Colegiada e pelos Colegiados de Cursos.

De maneira geral, as UA/UFCG possuem em seu conjunto de gestores o coordenador administrativo, os coordenadores dos cursos e o coordenador de extensão e pesquisa (Quadro 3):

- **Coordenadoria Administrativa:** Responsável pela gestão da infraestrutura pessoal, predial e material, pela presidência da Assembleia, pela oferta de disciplinas de graduação, pela coordenação na unidade do programa de monitoria, e demais funções administrativas regimentais;
- **Coordenadoria de Curso de Graduação:** Responsável pela coordenação dos cursos de graduação da unidade e pela presidência do Colegiado e do Núcleo Docente Estruturante do curso;
- **Coordenadoria de Programa de Pós-Graduação:** Responsável pela coordenação do programa de pós-graduação e pela presidência do Colegiado do programa;
- **Coordenadoria de Pesquisa e Extensão:** Responsável pela coordenação, supervisão e cadastramento das atividades de pesquisa e extensão, e pela coordenação na unidade dos programas institucionais de pesquisa e extensão.

2.5 ESTUDOS CORRELATOS

O presente trabalho tem como escopo as pesquisas realizadas nos últimos 12 anos, e que trazem em seu teor temáticas relacionadas a gestão por competências e as competências gerenciais.

Barbosa *et al.* (2016) analisou as competências gerenciais associadas ao papel de professor-gestor em universidades federais à luz do modelo proposto por Mendonça *et al.* (2012). As competências gerenciais esperadas indicaram aproximação com os componentes cognitivo, comportamental, ético e político assinalados por Mendonça *et al.* (2012) para os saberes de gestão, contribuindo com o entendimento sobre as competências dos professores-gestores de instituições federais de ensino superior.

Já Cavalcante *et al.* (2021), buscou entender quais os desafios e as perspectivas do processo de implantação da gestão por competências em uma IES, onde foi identificando que esse processo tem sido moroso devido a cultura organizacional, rigidez estrutural, falta de motivação e capacitação dos servidores e questões políticas, tendo como contribuição que, para implantação da gestão de competências é necessário entender que a cultura organizacional precisa ser vencida para se atingir a GC.

O Trabalho de Dalmau *et al.* (2021) procurou mapear as competências dos gestores de nível intermediário do Instituto Federal Catarinense visando o desenvolvimento das exigências gerenciais inerentes à Administração Universitária. Como resultados, identificou-se as competências requeridas aos gestores,

classificadas por categoria de competências gerenciais, sendo possível identificar as lacunas entre as competências individuais e institucionais, otimizando os investimentos em capacitação, desenvolvimento e avaliação de competências na instituição.

Esther (2011) buscou analisar as competências atribuídas aos reitores de universidades federais, com a expectativa de contribuir para maior compreensão de sua ação. Para tanto, foram entrevistados reitores, vice-reitores e pró-reitores de oito universidades federais, todas localizadas em Minas Gerais. Os resultados demonstraram a predominância da competência política, faltando-lhes, entretanto, o domínio de outras consideradas relevantes para os gestores públicos.

Já Frade (2020) buscou compreender o desenvolvimento de competências gerenciais no contexto da pós-graduação na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), identificando dos gestores dificuldades com relação a própria capacitação em gestão, liderança, acúmulo de atividades, relação de pessoas e ausência de recursos e infraestrutura, tendo contribuído para demonstrar que esses gestores precisam de suporte nas relações pessoais, ocupacionais e orçamentárias.

Segundo Landfeldt (2016), sua dissertação identificou os aspectos que influenciam a gestão de competências em uma IES, encontrando modelos de GC ainda não consolidados, sendo que os setores de avaliação, desempenho e capacitação de servidores possuíam processos mais avançados de GC, tendo contribuído, desta forma, com um documento que ajuda no entendimento do decreto nº 5707/2006, e permite a aprendizagem sobre as ferramentas para uma melhor gestão dos servidores.

O artigo de Langrafe *et al.* (2020) verificou a importância relacionada aos stakeholders das Instituições de Ensino Superior (IES) para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores das IES brasileiras. Como resultados, foi possível identificar diferenças na importância relativa dos stakeholders de acordo com os diferentes aspectos pesquisados. O trabalho tem como contribuições a permissividade para identificar a importância dos stakeholders de acordo com a natureza da IES (Pública ou Privada).

Machado (2019) apresentou o desenvolvimento de um plano para implantação e acompanhamento de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais do Brasil. A pesquisa aponta dificuldades no mapeamento de competências, na observância da diretriz que orienta para a capacitação específica dos ocupantes de cargos diretivos e na avaliação de desempenho dos ocupantes desses cargos.

Já Machado (2020) propôs a utilização da gestão por competências no planejamento estratégico de programas de pós-graduação. Os resultados identificaram a necessidade de formalização dos elementos estratégicos (missão, visão, valores e objetivos), o excesso de trabalho e a carência de servidores na equipe administrativa do programa de pós-graduação. Foram identificadas melhorias na gestão, nos processos organizacionais, na comunicação, no planejamento e no atendimento as necessidades de ensino e pesquisa da pós-graduação.

O trabalho de Martins *et al.* (2021) buscou identificar as competências de cada membro do colegiado de um programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), trazendo resultados que evidenciaram a presença de competências de cada entrevistado em função do serviço público, sendo que tais informações ajudaram a entender que a gestão de competências é fundamental para a excelência das universidades.

Nascimento *et al.* (2021) identificaram as principais competências gerenciais dos coordenadores de cursos graduação de uma universidade federal. Os resultados desta pesquisa mostram o papel gerencial de negociador como destaque, seguido do papel de inovador com ênfase para os modelos dos sistemas abertos, que tem foco na flexibilidade e autonomia voltado para o ambiente externo e diferenciação, e o papel gerencial de mentor dentro do modelo de relações humanas que tem foco interno e integração.

Já Pereira *et al.* (2011) procuraram identificar as competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES). Os resultados da pesquisa permitiram ampliar a compreensão acerca das competências gerenciais no âmbito das IFES estudadas, bem como identificar quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

A pesquisa de Persequino *et al.* (2017) desenvolveu uma investigação sobre a adoção de modelos de gestão por competências em IES, no qual encontrou desafios a serem enfrentados, como a cultura organizacional, falta de qualificação, limitações na legislação e orçamentárias, tendo como contribuição a necessidade de expansão das IES no que se refere a novos modelos de gestão alinhados a gestão por competências.

Silva (2020) buscou investigar o processo de implantação do modelo de GC na UFRS, onde foram detectados aspectos positivos, no que se refere a motivação dos servidores, e barreiras, com relação a cultura organizacional e a sistemas de informação obsoletos, tendo como contribuição que os modelos de avaliação de desempenho unificados deveriam ser repensados, pois cada instituição possui seu próprio modelo e características, o que traria um ganho considerável com a implantação de uma GC.

Abaixo podemos destacar todas as temáticas abordadas nos estudos correlatos, através desse quadro resumo (quadro 07), onde podemos visualizar essas informações de maneira mais clara.

Quadro 05 – Quadro resumo das temáticas dos estudos correlatos

Autor	Temática
Esther (2011)	Análise das competências dos gestores em uma IES
Pereira <i>et al.</i> (2011)	Identificação de competências em uma IES
Barbosa <i>et al.</i> (2016)	Competências gerenciais associadas ao papel de professor-gestor em uma IES
Landfeldt (2016)	Aspectos que influenciam a Gestão por Competência em uma IES
Persequino <i>et al.</i> (2017)	Adoção de modelos de Gestão por competências em uma IES
Machado (2019)	Plano para implantação e acompanhamento de gestão por competências em uma IES
Frade (2020)	Desenvolvimento das competências gerenciais em programas de Pós-Graduação de uma IES
Langrafe <i>et al.</i> (2020)	Importância dos <i>Stakeholders</i> em uma IES
Machado (2020)	Gestão por competências no planejamento estratégico de um programa de Pós-Graduação
Silva (2020)	Investigação do processo de implantação da Gestão por Competências em uma IES
Cavalcante <i>et al.</i> (2021)	Desafios e perspectivas da implantação da gestão por competências em uma IES
Dalmau <i>et al.</i> (2021)	Mapeamento das competências dos gestores de uma IES
Martins <i>et al.</i> (2021)	Identificação de competências em um programa de Pós-Graduação

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

A partir de toda revisão da literatura até aqui apresentada, o próximo capítulo apresentou a metodologia utilizada na presente pesquisa, de acordo com o objetivo evidenciado na introdução.

3 METODOLOGIA

Nesse tópico foram apresentados os aspectos metodológicos assumidos pelo pesquisador, com o intuito de atender a cada um dos objetivos específicos dispostos no trabalho, bem como responder ao problema de pesquisa proposto. Para tanto, foram apresentadas as particularidades inerentes ao método e abordagem metodológica do estudo, além método de procedimento para a coleta e análise de dados. Aqui também foram apresentados o contexto e o sujeito da pesquisa, bem como os elementos necessários para se determinar o processo de coleta e análise dos dados.

O estudo se propôs a investigar quais as contribuições das competências gerenciais no desenvolvimento das atividades e ações dos coordenadores ligadas a uma UA/UFCG. Para tanto, adotou-se o método Estudo de Caso, de modo a angariar os elementos necessários para atender ao objetivo proposto. Ademais, fez-se uso da abordagem Qualitativa, para operacionalizar o estudo.

Considerando os pontos enumerados, compreende-se que o uso do método Estudo de Caso, se dá em razão da necessidade de análise em um contexto dinâmico para alcance dos objetivos do projeto. Para Clemente Junior (2012), esse tipo de método é adequado para trabalhos que permitem ao pesquisador construir seus próprios caminhos e ajustar seu projeto metodológico na busca dos objetivos propostos. Além disso, permite ao pesquisador a utilização de uma ampla variedade de evidências, advindas de análises documentais, visitas de campo, entrevistas e observação participativa.

No que diz respeito a abordagem metodológica, cabe frisar que a adoção de pesquisas do tipo Qualitativa, ocorre em virtude da necessidade de explicar os motivos para as respostas encontradas e as formas de encontrar novos modelos de solução, sem necessariamente se utilizar de quantificadores para comprovar fatos. Segundo Goldenberg (1997), esse tipo de abordagem não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Além de que possibilita a construção de um método próprio, específico e adaptável para a pesquisa.

A pesquisa foi baseada em um Estudo de Caso, a partir das informações colhidas através de entrevistas, baseada em um método qualitativo, tendo em vista que isso permite uma maior dinâmica na pesquisa.

Quanto ao método de abordagem, a pesquisa foi indutiva, tendo em vista que foram realizados levantamentos de informações relativas ao objetivo proposto, através de fatos e experiências, afim de se encontrar respostas e soluções que busquem atender aos objetivos definidos na pesquisa.

O contexto e sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores vinculados a UA/UFCG, em um conjunto de coordenadores e ex-coordenadores administrativos, acadêmicos (graduação e pós-graduação) e de pesquisa e extensão, que ao todo contabilizaram 9 coordenadores.

Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantido o sigilo dos resultados obtidos nesse trabalho e a privacidade do participante.

Com o objetivo de identificar em estudos realizados anteriormente, na fase inicial da pesquisa foi composta pela pesquisa bibliográfica, através dos seguintes mecanismos de busca para coleta de dados: Portal de Periódico Capes, Google Acadêmico, SciELO, Plataforma *Spell* e *Web of Science*.

Após identificação dos fatores relevantes para a pesquisa, foi utilizado o mecanismo da entrevista, para a realização da coleta de dados necessários à análise da pesquisa e a definição dos contrastes de resultados com as pesquisas realizadas anteriormente.

As informações do estudo de caso foram coletadas por meio de entrevistas, juntamente aos coordenadores e ex-coordenadores ligados a UA/UFCG. A partir das informações coletadas, foi realizado um comparativo com a literatura existente, no sentido de atender aos objetivos especificados neste trabalho.

Para análise dos dados foi utilizado o Método de Bardin, através da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo possui as ações de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das informações. A análise de conteúdo é formada por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise compreende a organização do material a ser analisado, tornando-o operacional e sistematizando-o com as ideias iniciais. Já a exploração do material se refere a codificação do material, determinação das categorias de análise e a construção dos registros documentais. A última etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, quando ocorrem a delimitação das informações para análise, gerando interpretações inferenciais, intuitivas, reflexivas e críticas (BARDIN, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como descrito na metodologia, foram escolhidos 14 trabalhos selecionados a partir de palavras-chaves pré-definidas, com buscas realizadas em plataformas de pesquisa relevantes. A partir desses trabalhos foi definido o roteiro das entrevistas a serem realizadas com os coordenadores e ex-coordenadores no âmbito da UFCG. Os resultados serão apresentados com base nas informações aferidas nas entrevistas, quando foram entrevistados 9 coordenadores e ex-coordenadores, em comparativo com os trabalhos pesquisados.

4.1 ATIVIDADES DE COORDENADORES DA UFCG

As atividades dos coordenadores, conforme as entrevistas, foram divididas em atividades principais e atividades secundárias, organizadas conforme o quadro 06, sendo os coordenadores representados pela sigla C, numerados de 1 a 9:

Quadro 06 – Atividades principais e secundárias dos coordenadores da UFCG

Docentes	Atividades Principais	Atividades Secundárias
C1	Gestão de pessoas (gerencial e operacional).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Despachos de processos; ✓ Gestão de folhas de ponto; ✓ Orientação para novos servidores; ✓ Reuniões acadêmicas.

C2	Gestão acadêmica (gerencial e operacional).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emissão de documentos; ✓ Planejamento de Processos Seletivos; ✓ Reuniões acadêmicas.
C3	Gestão acadêmica (gerencial); Gestão de pessoas (gerencial); Gestão de projetos de pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento à comunidade acadêmica; ✓ Submissão de projetos.
C4	Gestão acadêmica (gerencial e operacional)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento à comunidade acadêmica; ✓ Despacho de processos; ✓ Revisão de normas acadêmicas.
C5	Gestão de projetos de extensão; Gestão de projetos de pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento à comunidade acadêmica; ✓ Submissão de projetos.
C6	Gestão acadêmica (gerencial e operacional).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alocação de bolsas de estudo; ✓ Emissão de documentos; ✓ Planejamento de Processos Seletivos.
C7	Gestão acadêmica (gerencial e operacional);	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento à comunidade acadêmica; ✓ Planejamento acadêmico; ✓ Planejamento de Processos Seletivos; ✓ Revisão de normas acadêmicas.
C8	Gestão acadêmica (gerencial e operacional); Gestão de pessoas; (gerencial e operacional);	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações específicas durante a pandemia Covid-19; ✓ Agendamento de férias; ✓ Aquisição de materiais; ✓ Controle de frequência.
C9	Gestão acadêmica (gerencial e operacional); Gestão de pessoas; (gerencial e operacional);	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento à comunidade acadêmica; ✓ Construção de grade de disciplinas; ✓ Reuniões acadêmicas.

Fonte: Autor, 2022.

Nota-se que mesmo a pesquisa tendo um enfoque mais gerencial, é perceptível que as atividades operacionais consomem grande parte do tempo dos coordenadores, ao ponto de serem consideradas mais relevantes que atividades gerenciais ou estratégicas.

Machado (2020) ressalta que uma das atividades dos coordenadores é atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, atuais e futuras, e nortear o planejamento das ações de desenvolvimento, observando os princípios da economicidade e da eficiência.

Entre as atividades principais, a gestão acadêmica é a mais citada (6), seguida pela gestão de pessoas (3) e pela gestão de projetos (3). Entre as atividades específicas, os mais citados foram: o atendimento a comunidade acadêmica (4), o planejamento de processos seletivos (3), o despacho de processos (2), a emissão de documentos (2); a submissão de projetos (2); a revisão de normas acadêmicas (2); a gestão da folha de ponto (1), a orientação de novos servidores (1), a alocação de bolsas de estudo (1), o planejamento acadêmico (1), o agendamento de férias dos servidores (1) e as ações durante a pandemia Covid-19 (1).

Foram identificadas também as atividades em que os coordenadores possuem mais facilidade ou mais dificuldade, conforme estão descritas e verbalizadas no quadro 09:

Quadro 07 – Atividades ou ações com maior facilidade/dificuldade

Dimensão das Atividades	Atividades ou ações com maior facilidade	Atividades ou ações com maior dificuldade
Gestão Acadêmica	<p>“...tenho maior facilidade no gerenciamento e encaminhamento de processos...” (C1)</p> <p>“...as atividades burocráticas eram mais simples...” (C6)</p> <p>“...implantação de bolsas, tenho essa ótima relação com os demais setores...” (C7)</p>	<p>“...fornecer informações sobre assuntos que não estão disponíveis nem na coordenação e nem nas pró-reitorias de forma direta e objetiva...” (C2)</p> <p>“...tenho certa dificuldade em aceitar serviços burocráticos...” (C4)</p> <p>“...Publicidade (obrigatória e necessária). A UFCG não nos oferece um setor de TI que publique nossas notícias... (C7) ”</p> <p>“...mais difícil gerência do início da Pandemia de COVID-19...” (C8)</p> <p>“...organizar os horários das disciplinas por período sempre gerou dores de cabeça...” (C9)</p>
Gestão de Pessoas	<p>“...discutir com os professores sobre ações presentes e futuras para o melhoramento do ensino no curso e o andamento das atividades da coordenação...” (C2)</p> <p>“...tenho facilidade na resolução de problemas com alunos...” (C4)</p> <p>“...é mais fácil trabalhar com uma orientação direta aos alunos...” (C7)</p> <p>“...mais fácil eram atividades ligadas a frequência e férias dos servidores...” (C8)</p>	<p>“...lidar com os problemas existentes e que afetam diretamente docentes e funcionários...” (C1)</p> <p>“...é difícil trabalhar com gestão de pessoas...” (C3)</p> <p>“...ter que lidar com as exigências dos professores era o mais complexo...” (C6)</p> <p>“...envolver os professores em comissões é muito complicado, corpo docente muito enxuto, conta-se com poucos...” (C7)</p>
Gestão de Projetos	<p>“...mais facilidade com a elaboração de propostas ou projetos visando angariar recursos/bolsas para o programa...” (D3)</p> <p>“...Organização de apresentação dos trabalhos de pesquisa e extensão desenvolvidos...” (D5)</p> <p>“...gostava de decidir como coordenador sobre assuntos relacionados à pesquisa e à extensão...” (D9)</p>	<p>“...uma certa burocracia prejudica o andamento de alguns projetos de pesquisa e/ou extensão...” (D5)</p>

Fonte: Autor, 2022.

A partir dessas informações do quadro 09, é perceptível que alguns coordenadores têm uma maior facilidade com atividades acadêmicas, enquanto outros coordenadores possuem uma certa dificuldade, principalmente devido à ausência de suportes gerenciais, tecnológicos e normativos por parte da instituição.

Barbosa *et al.* (2016) menciona que os gestores acadêmicos influenciam políticas institucionais e procedimentos, recomendam acadêmicos para cargos e mandatos, controlam orçamentos, turmas e avaliações docentes e discentes, entre outras atividades e ações, sendo, desta maneira, um adendo que incorpora poder e responsabilidade nas IES.

No que se refere a gestão de pessoas, segue-se a mesma lógica da gestão acadêmica, alguns com maior habilidade para lidar com as demandas da comunidade universitária, e outros com certa dificuldade para conciliar o atendimento de demandas com a ausência de recursos, além das questões que envolvem os diversos conflitos existentes entre docentes, discentes e servidores em geral.

Persequino *et al.* (2017) ressalta que o processo de Gestão de Pessoas precisa ser revitalizado nas IES, e isso não pode apenas esperar pela capacidade em relações interpessoais dos gestores, ou pela modernização das legislações, muito embora esses aspectos sejam relevantes nesse processo.

4.2 COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DA UFCG

As competências identificadas através das entrevistas realizadas aos coordenadores da UFCG foram identificadas e mapeadas para conceitos mais específicos, de acordo com o que foi mencionado pelos coordenadores, conforme o quadro 10:

Quadro 08 – Competências dos coordenadores

	Competências de um Coordenador (opinião)	Competências que possui	Competências que não possui	Competências desenvolvidas enquanto Coordenador
C1	Conhecimento Normativo Cordialidade Empatia Gestor de Conflitos Liderança Objetividade Paciência Postura Ética Responsabilidade	Paciência Responsabilidade	Gestor de Conflitos Liderança	Objetividade Paciência
C2	Relacionamento Interpessoal Liderança	Empatia Relacionamento Interpessoal	Visão Sistêmica Experiência	Articulação Política Conhecimento Normativo
C3	Capacidade de Inovação Comunicação Cordialidade Proatividade	Organização	Capacidade de Inovação	Comunicação
C4	Diplomacia Empatia Gestor de Conflitos Proatividade	Diplomacia Gestor de Conflitos Paciência	Conhecimento Normativo	Diplomacia

C5	Conhecimento Normativo Cordialidade Liderança	Liderança Postura Ética Relacionamento Interpessoal	Conhecimento Normativo	Conhecimento Normativo
C6	Comunicação Cordialidade Paciência	Agilidade Objetividade	Flexibilidade	Perfeccionismo
C7	Articulação Política Conhecimento Normativo Cordialidade Organização Postura Ética Responsabilidade	Conhecimento Normativo Interesse Público	Conhecimento Normativo Gestor de Tempo	Articulação Política Visão Sistêmica Conhecimento Normativo Conhecimento Tecnológico
C8	Organização Paciência	Visão Sistêmica	Relacionamento Interpessoal	Gestor de Conflitos
C9	Visão Sistêmica	Dedicação Organização Paciência	Articulação Política Experiência	Comunicação

Fonte: Autor, 2022.

As informações coletadas nas entrevistas e simplificadas no quadro 10, demonstram que algumas competências são mais relevantes que outras no cenário de IES. As competências citadas foram: Conhecimento Normativo (10), Paciência (7), Cordialidade (5), Liderança (5), Comunicação (4), Articulação Política (4), Gestor de Conflitos (4), Organização (4), Visão Sistêmica (4), Relacionamento Interpessoal (4), Objetividade (3), Responsabilidade (3), Diplomacia (3), Empatia (3), Proatividade (2), Postura Ética (2), Experiência (2), Capacidade de Inovação (2), Flexibilidade (1), Agilidade (1), Perfeccionismo (1), Gestor de Tempo (1), Conhecimento Tecnológico (1), Interesse Público (1) e Dedicação (1).

As competências foram identificadas a partir do diálogo com os gestores, através da citação nominal das competências por parte dos coordenadores, mas também de um contexto verbal que levou a identificação da competência de forma mais objetiva, simplificando o entendimento do leitor.

A competência com maior prevalência foi o Conhecimento Normativo, tendo em vista que todo o norteamto para decisões e ações de um coordenador em uma IES é definido pelos documentos legais, mais especificamente as resoluções e normas das IES. Frade (2020) afirma que é necessário conhecer e, principalmente, entender a legislação, normas e regimentos que fundamentam a tomada de decisão gerencial no âmbito das IES.

A Paciência também foi uma competência bastante ressaltada, tendo em vista que muitas vezes as leis limitam as ações dos coordenadores, e desta feita é necessário que o gestor concilie os desejos de uma comunidade acadêmica às limitações impostas pela legislação vigente. Frade (2020) traz verbalizações de coordenadores que mencionam a paciência como importante aliada em situações de tensão vivenciadas no ambiente da coordenação, com destaque para divergências e reclamações de docentes.

Outra competência muito citada foi a Liderança, muito devido aos aspectos relacionados a Gestão de Pessoas, quando os coordenadores precisam impulsionar os coparticipantes de uma IES a realizarem atividades e ações de qualidade, mesmo diante das limitações existentes. Para Nascimento *et al.* (2021), os coordenadores que exercem liderança em cargos de gestão são abertos a mudanças no ambiente

de trabalho e se adaptam a novas ideias, sendo flexíveis com as novas maneiras de gerenciar e com os novos desafios que se apresentam na função de gestor.

A Cordialidade também foi bastante mencionada, principalmente por ressaltar a questão da boa convivência entre os atores das IES, como também a questão do “saber ouvir”, importante na resolução de conflitos e busca por resolução de problemas no âmbito acadêmico e institucional. Dalmau *et al.* (2021) menciona em seu trabalho que a cordialidade em uma IES está muito ligada ao respeito das diversidades das pessoas e ao saber lidar com as diferenças existentes entre os atores acadêmicos.

Outra competência bastante ressaltada foi a Comunicação, tendo em vista que os coordenadores precisam estar em constante contato com diversos atores e instâncias dentro de uma IES, o que demanda uma comunicação mais objetiva e clara, para que suas ideias e necessidades possam ser entendidas. Para Machado (2019), a comunicação é a capacidade de se comunicar de forma transparente, clara, coerente, coesa e concisa, impulsionando, desta forma, o ato de comunicar para um nível de comunicação eficaz.

A Articulação Política é fundamental para o atendimento de certas necessidades dos coordenadores, exigindo deles a capacidade de dialogar com diversos setores, ou até mesmo instituições externas, afim de se obter benefícios diversos para as suas unidades de coordenação. Machado (2019) afirma que a articulação política representa a capacidade de manter uma rede de suporte e cooperação com atores acadêmicos para atingir objetivos comuns.

Uma competência bastante enfatizada foi o coordenador Gestor de Conflitos, haja vista a grande quantidade de atores com opiniões divergentes, e seus possíveis embates. Um gestor que tem a capacidade de ser conciliador, é de fato um fator de melhoria para diversas unidades e coordenações. Parte da rotina do coordenador envolve a gestão das equipes, em específico a resolução de conflitos, demandando empatia, flexibilidade e liderança, para uma interação harmoniosa entre o gestor e a sua equipe (SILVA, 2020; PEREIRA *et al.*, 2011).

A Organização também foi colocada com uma competência importante para a gestão de uma coordenação, sendo ressaltada na entrevista a capacidade do coordenador de gerenciar suas demandas de forma ordeira, objetivando o atendimento da solução de tudo que foi demandado. Algumas competências que compreendem formas de reflexão e ação da própria pessoa, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo (DALMAU *et al.*, 2021).

Outra competência considerada importante foi a Visão Sistêmica que envolve toda o conhecimento a cerca da universidade, da interconexão entre os setores e da função de coordenador ao qual exerce. Para Silva (2020), a visão sistêmica envolve a percepção sobre a interação e a interdependência das diferentes unidades, coordenações e setores que compõem a estrutura universitária e a sua relação com a sociedade.

O Relacionamento Interpessoal também foi citado como importante competência de um coordenador de IES, tendo em vista que representa o conjunto de habilidades interpessoais que um gestor possui, haja vista as dificuldades relacionadas a orçamentos curtos, limitações legais, entre outras que exigem do coordenador habilidades de convívio com os atores da instituição. Para Landfeldt (2016), o relacionamento interpessoal permite a busca pela negociação e pelo acordo diante dos conflitos e dificuldades interpessoais vivenciados no ambiente de trabalho, mantendo o equilíbrio emocional diante das pressões do setor.

Tratar os assuntos relativos às coordenações com Objetividade também foi considerado uma competência importante de um gestor, tendo em vista os critérios de eficiência que norteiam um agente público. Martins *et al.* (2021) cita a objetividade como fundamental nas atividades de coordenação em IES, principalmente no que se refere as atividades relacionados aos atores ligadas ao coordenador.

O compromisso com a coordenação representado pela Responsabilidade do coordenador é mencionado como uma relevante competência, até mesmo pela importância do cargo para as IES. Para Silva (2020) ser responsável é assumir os riscos e consequências de suas ações e ser por isso reconhecido. Já Landfeldt (2016) afirma que assumir responsabilidades é atender as prioridades e necessidade da coordenação, resolvendo problemas, propondo melhorias e concretizando ideias.

O comportamento Diplomático é uma competência fundamental para o bom andamento de coordenações em IES, o que mantém uma boa relação entre as diversas partes que compõem a comunidade acadêmica. Esther (2011) menciona a diplomacia como atividade que requer uma certa habilidade política para atuar como um negociador com atores ou grupos existentes na universidade, seguindo as normas vigentes na IES.

A Empatia foi citada pelos coordenadores, até porque existem diversas mentalidades em uma comunidade acadêmica, sendo necessário que o coordenador entenda e assimile diversas situações relativas as pessoas que o envolvem. Pereira *et al.* (2011) afirma que a empatia permite reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.

Outras competências foram pouco citadas, mas também são consideradas importantes em um cenário de coordenação em IES, a saber: Proatividade, Postura Ética, Experiência, Capacidade de Inovação, Flexibilidade, Agilidade, Perfeccionismo, Gestor de Tempo, Conhecimento Tecnológico, Interesse Público e Dedicação.

Fazendo uma conexão entre as competências identificadas nas entrevistas realizadas com os achados de Pereira (2011), temos as seguintes relações entre as duas pesquisas (Quadro 11):

Quadro 09 – Competências dos coordenadores (Adaptado ao conceito de Pereira (2011))

Dimensão	Componente	Competências Relacionadas	Docentes
Competência Cognitiva	Conhecimento do ambiente institucional	Conhecimento Normativo / Experiência / Visão Sistêmica	C1, C2, C4, C5, C7, C8, C9
	Conhecimentos operacionais	Agilidade / Conhecimento Tecnológico / Visão Sistêmica	C2, C6, C7, C8, C9
	Conhecimentos técnicos	Conhecimento Normativo / Conhecimento Tecnológico	C1, C2, C4, C5, C7
	Desenvolvimento do servidor	Experiência / Visão Sistêmica	C2, C7, C8, C9
Competência Comportamental	Comunicação	Comunicação	C3, C6, C9
	Empatia	Empatia	C1, C2, C4
	Equilíbrio emocional	Paciência	C1, C4, C6, C8, C9
	Gerenciamento de conflitos	Gestor de Conflitos	C1, C4, C8

	Interação social	Cordialidade / Diplomacia / Relacionamento Interpessoal	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
	Liderança	Capacidade de Inovação / Liderança / Proatividade	C1, C2, C3, C4, C5
	Saber ouvir	Cordialidade / Diplomacia / Empatia	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7
	Senso de responsabilidade	Dedicação / Responsabilidade	C1, C7, C9
Competência Funcional	Orientação estratégica	Flexibilidade / Objetividade / Perfeccionismo	C1, C6
	Processos de trabalho	Gestor de Tempo / Organização / Visão Sistêmica	C2, C3, C7, C8, C9
Competência Política	Ética	Postura Ética	C1, C7
	Interesse público	Interesse Público	C7
	Parcerias cooperativas	Articulação Política / Interesse Público	C2, C7, C9

Fonte: Autor, 2022.

Através da pesquisa e dos estudos realizados, podemos concentrar as competências de um coordenador em uma IES, de acordo com o quadro 12 abaixo:

Quadro 10 – Competências dos coordenadores em IES

Dimensão	Componentes	Conceitos
Competências Cognitivas	Conhecimento Normativo	Conhecimento sobre as leis e normas gerais e institucionais relativos à coordenação e a IES.
	Visão Sistêmica	Conhecimento sobre o funcionamento da IES com um todo, e tudo aquilo que envolve as atividades da coordenação.
Competências Comportamentais	Comunicação	Capacidade de se comunicar de forma entendível com os atores envolvidos na coordenação.
	Equilíbrio Emocional	Capacidade de assimilar as dificuldades relativas as atividades e ações da coordenação, sendo paciente com as demandas do setor.
	Gestão de Conflitos	Capacidade de gerenciar os conflitos existentes entre os atores envolvidos com a coordenação.
	Liderança	Capacidade de impulsionar pessoas a atingirem os resultados desejados pela coordenação.
	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar bem com os atores da coordenação, sabendo ouvir e sendo cordial.
Competências Funcionais	Responsabilidade	Capacidade de cumprir regras, atingir objetivos e ser zeloso com o cargo de coordenador.
	Gestão de Pessoas	Foco de gestão de pessoas, objetivando a satisfação dos diversos atores envolvidos com a coordenação.
	Gestão Estratégica	Foco estratégico, objetivando alcançar objetivos e metas definidas a longo prazo.
Competências Políticas	Gestão Operacional	Foco operacional, objetivando o funcionamento regular da coordenação e o atingimento de objetivos e metas de curto e médio prazo.
	Articulação Política	Capacidade política de resolver problemas através do diálogo com os atores acadêmicos, tanto no âmbito pessoal quanto institucional, e até mesmo externo a

		instituição.
	Ética	Capacidade de assimilar as questões éticas que derivam das leis, do senso comum e da instituição como um todo.
	Interesse Público	Capacidade de se envolver com o aspecto público, interligando as necessidades da coordenação ao interesse dos atores acadêmicos e da população em geral.

Fonte: Autor, 2022.

A figura abaixo representa as competências encontradas, a partir da pesquisa realizada, de acordo com o quadro 12:

Figura 01 – Competências dos Coordenadores de IES



Fonte: Autor, 2022.

As informações constantes no quadro 12 e na figura 01 sintetizam a pesquisa realizada e podem servir de suporte para os setores de gestão de pessoas no enfoque em treinamentos dentro das universidades, assim como ser uma base de competências a serem autodesenvolvidas pelos coordenadores vinculados as IES.

4.3 DESAFIOS DOS COORDENADORES DA UFCG

Diversos coordenadores citaram desafios em um contexto que envolve as pessoas no ambiente de trabalho. Tais afirmações destacaram o quanto é complexo o ambiente que envolve diversas pessoas com perfis diferentes.

C1 afirmou que: “...o **principal desafio é lidar de forma pacífica com as pessoas dentro do ambiente de trabalho...**”. Já C3 citou o seguinte: “...é **desafiador lidar com as expectativas distintas dos 3 perfis presentes na coordenação: discentes, docentes e servidores...**”. Já C6 disse: “...os **alunos, e**

principalmente professores, tem uma série de anseios que você necessita suprir, mas nem sempre é possível, e isso é um desafio...”.

Tais afirmações demonstram que a Gestão de Pessoas é desafiante no setor público, justamente pela grande quantidade de mentalidades diferentes, e também pela dificuldade em atender demandas, e manter o conjunto de atores acadêmicos motivados.

As conclusões vão ao encontro do trabalho de Machado (2019) e Dalmau *et al.* (2021), que afirmam que o processo de gestão de pessoas é um enorme desafio para instituições públicas, indo além dos limites da área específica de recursos humanos, e que é um desafio manter os servidores motivados no serviço público, principalmente por conta da dificuldade em atender os anseios da comunidade acadêmica em geral.

Outro desafio citado pelos coordenadores foi a ausência de conhecimentos normativos e sistêmicos da IES. Tais problemas acabam demandando um tempo para adequação ao cargo, já que não existe a prática de treinamento para os cargos de coordenadores na instituição.

C2 relatou que: ***“...fornecer informações sobre assuntos que não estão disponíveis nem na coordenação e nem nas pró-reitorias de forma direta e objetiva é um desafio muito grande...”***. Já C5 disse: ***“...falta de mais informações sobre o cargo que se está ocupando e do funcionamento da gestão, esses são grandes desafios...”***.

Tais afirmações comprovam que existem dificuldades acerca da dinâmica da IES, ocasionadas especificamente pela ausência de treinamento e falha no processo de comunicação.

Frade (2020) afirma que a ausência de treinamento é um dos desafios mencionados em sua pesquisa, na qual um dos pesquisados verbaliza o termo: ***“...aprender tudo do zero...”***, enfatizando a ausência de capacitação para o exercício do cargo. Esther (2011) também menciona a fala de um coordenador... ***“... nós não temos realmente o preparo mínimo, adequado para enfrentar esse desafio...”***, retratando a dificuldade dos coordenadores em realizarem atividades alheias ao seu ambiente profissional como docentes.

Um outro cenário desafiador relatado pelos coordenadores foi a Gestão de Tempo, justamente pelo acúmulo de atividades ligadas à docência, pesquisa e a gestão como coordenadores.

C7 afirma: ***“...O tempo é o principal desafio. Coordenadores não conseguem ter sua carga de trabalho reduzida em outras frentes pois, não há quem o substitua nas disciplinas (de graduação e pós), não há como deixar de orientar, não há como deixar de coordenar ou participar de projetos de pesquisa, etc... e para todo esse ônus a bonificação financeira é muito baixa e não é estimulante...”***. Já C8 menciona que: ***“...falta de tempo para poder dedicar-me a melhorar minhas competências ligadas a administração e a Pandemia de COVID -19 são desafiantes...”***.

Tais respostas demonstram que a gestão de tempo é um desafio, de fato, tendo em vista que os coordenadores não podem abdicar de certas atividades para realizarem outras com maior precisão, mesmo que justificadamente, como para um treinamento específico.

Alguns coordenadores da pesquisa de Frade (2020) citam que a sensação de falta de tempo é consequência do excesso de responsabilidades profissionais, e que isso também gera um comprometimento na vida pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de competências, sem dúvida, é um fator diferencial na gestão dentro do serviço público, principalmente devido aos problemas enfrentados com a burocracia provocada pela legislação e pela escassez de recursos.

Nas IES, os coordenadores também necessitam ter competências diversas para atuarem em suas gestões e alcançarem os resultados esperados pela comunidade acadêmica.

Neste sentido, esse trabalho demonstrou que os coordenadores, de fato, utilizaram as suas competências para realizarem diversas atividades e ações nas coordenações, e além disso, conseguiram identificar quais competências lhe faltariam para desempenhar algumas dessas atividades.

Ademais, foi possível identificar também quais as principais atividades e ações desses gestores, destacando que as atividades operacionais, de maneira geral, consomem um maior tempo no exercício dessas atividades de coordenação.

Além disso, foi possível identificar uma série de competências em comum desses coordenadores, o que contribuiu para realização de um conjunto de competências que podem ser utilizadas como base para treinamentos e autodesenvolvimento dos gestores, com mais destaque para o conhecimento normativo, o equilíbrio emocional, o relacionamento interpessoal e a liderança.

Entre os desafios destacados pelos coordenadores, a Gestão de Pessoas foi destacada com maior ênfase, seguido da falta de experiência, conhecimento normativo e gestão de tempo.

Como limitações da pesquisa, tivemos a dificuldade em agendar as entrevistas com os coordenadores, muito pela alta demanda que os mesmos possuem, além da quantidade pequena de trabalhos científicos que focam nas atividades das unidades acadêmicas em IES.

Pesquisas futuras podem aprofundar trabalhos em competências de maneira mais específicas, buscando entender onde cada competência dessa possui potencialidades e obstáculos para as IES.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Brasília: ENAP, 2010, p. 51-101.

BARBARA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de instituições federais de ensino superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Revista administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 17 nº 3 p. 439-473, dez 2016. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344> Acesso em: 11 ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BRASIL. **Decreto 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 República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.40, fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto 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 República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.167, ago. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/central-de-conteudos> Acesso em: 10 ago. 2022.

CASSANEGO, P.; BARCELLOS, M. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Correntes Teóricas e Evidências Empíricas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**. v. 5, n. 2, p.132-146, Floriano-PI, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6683>. Acesso em: 18 out. 2021.

CAVALCANTE, S. M. A. *et al.* Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista De Gestão E Secretariado**. v 12, nº 2, p. 173–202, 2021. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188>. Acesso em: 25 jun. 2022.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.

CLEMENTE JR, S. S. **Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características**. In: **VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**, 2021, Caxias do Sul. Anais. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo, 2012. Disponível em: https://www.uces.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/01/04_Clemente_Jr.pdf. Acesso em: 23 out. 2021.

DALMAU, M. B. L. *et al.* (2021). MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 5, nº 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ept/article/view/609> Acesso em: 13 ago. 2022.

DALMAU, M. B. L. *et al.* (2020). Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Revista Race**, Joaçaba, v. 20, n. 2, p. 231-268, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/24028> Acesso em: 25 jun. 2022.

ESTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/kDLwvMWGs9g99bXmw44CKVf/?lang=pt> Acesso em: 12 ago. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/> Acesso em: 25 jun. 2022.

FRADE, C. M. **Competências gerenciais de professores-gestores no contexto da pós-graduação: uma análise sob a perspectiva de coordenadores de cursos da Universidade Federal da Paraíba**. 2020. 215f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional – UFPB. João Pessoa, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18574?locale=pt_BR. Acesso em: 25 jun. 2022.

GODOY, A. S.; REATTO, D. **Aprendizagem e Competências nas Organizações**. São Carlos: RiMa Editora e Editora UNESP, 2016.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organ. Soc., Salvador**, v. 19, n. 63, Dec. 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LANDFELDT, I. M. P. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 134f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração – UFG. Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6552> Acesso em: 25 jun. 2022.

LANGRAFE, T. DE F. *et al.* (2020). Desempenho Social Corporativo em Instituições de Ensino Superior: a Visão dos Gestores Sobre os Stakeholders. **Revista Administração: Ensino E Pesquisa**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 1-55, 2020. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003018564>. Acesso em: 15 mai. 2022.

MACHADO, A. F. L. **Contribuição da gestão por competências nas estratégias de programas de pós-graduação**. 2020. 178f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Itajubá. Itajubá – Minas Gerais. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/2298> Acesso em: 15 ago. 2022.

MACHADO, A. C. P. **Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade**. 2019. 151f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública -

PROFIAP da Universidade Federal de Goiás. Aparecida de Goiânia - Goiás. 2019. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10783> Acesso em: 15 ago. 2022.

MARTINS, L. B. S. *et al.* Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Revista Race**, Joaçaba, v. 20, n. 2, p. 231-268, 2021. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/24028>. Acesso em: 26 abr. 2022.

MENDONÇA, J. R. C. de *et al.* **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, 2., 2012, Macau, Anais... Macau: Instituto Politécnico de Macau, 2012. Disponível em: <https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/Mendonca-Jose-et-al-Brasil.pdf> Acesso em: 11 ago. 2022.

MEYER JUNIOR, V. **A prática da administração universitária:** contribuições para a teoria. *Universidade em Debate*, Paraná, v.2, n.1, p. 12-26, 2014.

MEYER JR. V. **Novo contexto e habilidades do administrador universitário.** In: Meyer Jr. V.; Murphy, J. P. (Orgs.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e Estados Unidos.* Florianópolis: Insular, 2003.

NASCIMENTO, F. S. *et al.* Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma universidade federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 45-67, setembro-dezembro 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/78651> Acesso em: 15 ago. 2022.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011.

PERSEGUINO, S. A., PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**. v 13, nº 29, p. 22-44, 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847/4441> Acesso em: 25 jun. 2022.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

SILVA, F. V. **Gestão por competências no setor público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2020. 125f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRS. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/210392>. Acesso em: 25 jun. 2022.

SILVA, J. E. O. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 2013. 151f Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina - Mestrado em Administração, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101072?show=full>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P.T. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959> Acesso em: 25 jun. 2022.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Pesquisa: A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA GESTÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Discente: WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS

Preparação para a entrevista:

- ✓ Apresentar o objetivo geral da pesquisa sem entrar em muitos detalhes, a não ser que o entrevistado solicite;
- ✓ Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que as respostas serão sigilosas e os respondentes não serão identificados pelos resultados.

Identificação do respondente:

- ✓ Gênero:
- ✓ Idade:
- ✓ Estado civil:
- ✓ Titulação:
- ✓ Graduação:
- ✓ Tempo de trabalho na IES atual:
- ✓ Possui experiência de coordenação anterior a esta IES?
- ✓ Tempo de trabalho como coordenador(a):
- ✓ Tempo de trabalho como coordenador(a) na IES atual:
- ✓ Concluiu algum curso na área de Administração?

Roteiro de Perguntas:

- ✓ Quais as principais atividades ou ações realizadas em sua gestão como coordenador?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior facilidade em realizar como coordenador?
- ✓ Quais as atividades ou ações você tem uma maior dificuldade em realizar como coordenador?
- ✓ Quais as competências que um coordenador universitário deve possuir, em sua opinião?
- ✓ Quais competências você possui que te auxiliam nas atividades e ações enquanto coordenador?
- ✓ Quais competências você gostaria de possuir no momento de realizar determinadas atividades ou ações como coordenador?
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto coordenador, no que se refere ao aspecto conhecimento? (COMPETÊNCIA FUNCIONAL)
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto coordenador, no que se refere ao aspecto habilidade? (COMPETÊNCIA COGNITIVA)
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto coordenador, no que se refere ao aspecto atitude? (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL)
- ✓ Quais foram as competências que você desenvolveu enquanto coordenador, no que se refere aos aspectos ético e político? (COMPETÊNCIA POLÍTICA)
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados enquanto coordenador?

Finalização da entrevista:

- ✓ Perguntar se o respondente tem algo a mais, que ele(a) ache relevante.
- ✓ Agradecer a entrevista e se colocar à disposição para eventuais dúvidas ou questionamentos, a partir dos contatos contidos no TCLE.
- ✓ Reforçar que as informações serão sigilosas e irá se manter o anonimato dos entrevistados durante toda a análise dos dados obtidos com as entrevistas.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - PROEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO -TCLE

O(A) senhor(senhora) está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA GESTÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG) que tem como pesquisador o discente WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS, aluno regularmente matriculado na Especialização em Administração Pública Municipal, da PROEAD/UEPB sob a orientação da docente Me. Cinthia Moura Frade. A pesquisa apresenta como objetivo geral: investigar quais as contribuições das competências gerenciais no desenvolvimento das atividades e ações na UAEC da UFCG.

A participação nesta pesquisa é voluntária, caso não queira participar do estudo, ou até mesmo desistir, isso ocorrerá sem nenhum prejuízo. Poderá também se recusar a responder qualquer pergunta, caso ache necessário. É garantido o sigilo dos resultados obtidos nesse trabalho e a privacidade do participante. O participante também poderá esclarecer qualquer dúvida antes e durante a pesquisa e sua participação não será remunerada.

Os dados obtidos durante esta pesquisa poderão ser divulgados em trabalhos científicos, porém mantendo o sigilo e identidade do participante. Ao final da pesquisa, se for do interesse do participante, o mesmo terá livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados com o pesquisador. Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial

A assinatura deste termo de consentimento ocorrerá em duas vias, sendo uma cópia entregue ao participante, formalizando sua autorização para o desenvolvimento de todos os passos apresentados. Dessa forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino esse Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos da pesquisa, e dou meu consentimento para dela participar, autorizando o registro das informações fornecidas por mim, através da entrevista, para serem utilizadas na divulgação dos seus resultados. Declaro ainda que receberei uma cópia deste TCLE, assinada por mim e pelo pesquisador responsável.

Campina Grande, ____/____/____

Wellington Laurentino dos Santos
e-mail: wellingtonls@gmail.com
telefone: (83) 98129-4862

Entrevistado