



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 4, art. 3, p. 47-70, abr. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.4.3>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



A Gestão Universitária em Nível Estratégico na Universidade Federal do Piauí: Uma Investigação das Competências Requeridas

University Management at the Strategic Level at the Federal University of Piauí: An Investigation of Required Competencies

Delson Ferreira Bonfim

Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí
Professor Formador do Curso de Administração Pública-Ead da UFPI
E-mail: delson@ufpi.edu.br

João Carlos Hipólito Bernardes Reis

Doutor em Ciências Contábeis pela UFRJ
Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFPI
E-mail: joaohipolito@ufpi.edu.br

Endereço: Delson Ferreira Bonfim

Campus Ministro Petrônio Portella – Campus da Ininga –
Teresina – PI – Cep 64.049-550. Brasil.

Endereço: João Carlos Hipólito Bernardes Reis

Campus Ministro Petrônio Portella – Campus da Ininga –
Teresina – PI – Cep 64.049-550. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 11/02/2025. Última versão
recebida em 27/02/2025. Aprovado em 28/02/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O estudo teve como objetivo investigar as competências requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com análise categorial, envolvendo entrevistas semiestruturadas com seis docentes em cargos estratégicos na instituição. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo com auxílio do *software* ATLAS.ti. Os resultados revelaram três grupos fundamentais de competências necessárias: estratégicas (visão sistêmica, planejamento), relacionais (liderança, comunicação) e técnicas (conhecimentos administrativos, gestão financeira). A análise também identificou a importância da cultura organizacional e da capacitação contínua no desenvolvimento dessas competências. Conclui-se que a gestão universitária requer uma abordagem integrada de desenvolvimento de competências, considerando aspectos técnicos, relacionais e estratégicos, com especial atenção ao contexto institucional específico da UFPI.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Competências Gerenciais. Docentes-Gestores. Universidade Pública. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The study aimed to investigate the competencies required for strategic university management at the Federal University of Piauí (UFPI). A descriptive qualitative research with categorical analysis was carried out, involving semi-structured interviews with six professors in strategic positions at the institution. Data were analyzed through content analysis technique using ATLAS.ti *software*. The results revealed three fundamental groups of necessary competencies: strategic (systemic vision, planning), relational (leadership, communication) and technical (administrative knowledge, financial management). The analysis also identified the importance of organizational culture and continuous training in the development of these competencies. It is concluded that university management requires an integrated approach to competency development, considering technical, relational and strategic aspects, with special attention to UFPI's specific institutional context.

Keywords: University Management. Managerial Competencies. Professor-Managers. Public University. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das universidades públicas brasileiras tem enfrentado desafios crescentes nas últimas décadas, especialmente no que tange à necessidade de conciliar sua missão acadêmica com uma administração eficiente e estratégica. Esse cenário se torna ainda mais complexo em um contexto de recursos limitados e demandas sociais cada vez mais diversificadas e exigentes (SILVA; ROSA, 2022).

Desde a Reforma Gerencial do Estado nos anos 1990, a administração pública brasileira tem buscado a superação do modelo burocrático tradicional, visando adotar práticas de gestão mais modernas e orientadas a resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996). Contudo, esse processo de modernização administrativa tem sido marcado por avanços e retrocessos, com muitas instituições ainda apresentando características patrimonialistas que dificultam a implementação de uma gestão verdadeiramente profissional (BATISTA; ROCHA; SANTOS, 2020).

Nesse contexto, os docentes universitários têm assumido, progressivamente, funções de gestão estratégica nas instituições, acumulando responsabilidades administrativas com suas atividades acadêmicas tradicionais. Ocupam posições como reitores, pró-reitores, diretores de unidades e superintendentes, entre outros cargos de relevância estratégica (SILVA, 2000). No entanto, uma questão crítica emerge deste cenário: frequentemente, estes professores não possuem formação específica em gestão, necessitando desenvolver competências gerenciais através da experiência prática e do aprendizado cotidiano (SILVA, 2001).

A Universidade Federal do Piauí (UFPI), como importante instituição pública de ensino superior, não está alheia a esses desafios. Seus docentes-gestores enfrentam a complexa tarefa de liderar estrategicamente a instituição, demandando um conjunto específico de competências que precisam ser identificadas e desenvolvidas.

Diante deste cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: Quais competências são requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI? Para responder a esse questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral investigar as competências requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da UFPI.

Como objetivos específicos, busca-se: a) analisar o processo de tomada de decisão de docentes em posições estratégicas na UFPI; b) compreender o processo decisório dos docentes gestores e identificar as práticas administrativas adotadas; e c) propor recomendações e diretrizes práticas para o potencial desenvolvimento das competências dos docentes.

A relevância desta investigação se justifica pela centralidade do papel dos docentes na gestão universitária e pelos desafios inerentes a essa função, que impactam diretamente o desenvolvimento institucional. Além disso, os resultados podem contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão na UFPI e para o campo de estudos sobre gestão universitária de forma mais ampla.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão Universitária e seus Desafios no Contexto Brasileiro

A gestão universitária no Brasil apresenta peculiaridades que a distinguem de outros contextos organizacionais, especialmente devido à natureza complexa e multifacetada das instituições de ensino superior. As universidades públicas brasileiras, em particular, enfrentam o desafio constante de equilibrar sua missão acadêmica com as demandas por eficiência administrativa e responsabilidade social (SILVA; ROSA, 2022).

O desenvolvimento histórico da gestão universitária no país está intrinsecamente ligado às transformações do ensino superior brasileiro. A partir da reforma universitária de 1968, as instituições passaram por mudanças significativas em sua estrutura organizacional e modelo de gestão. No entanto, como observam Sampaio e Laniado (2009), essas transformações nem sempre foram acompanhadas pelo desenvolvimento correspondente das competências gerenciais necessárias.

A complexidade da gestão universitária contemporânea é amplificada pela necessidade de responder a múltiplas demandas sociais, políticas e econômicas. Como destacam Pascucci *et al.* (2016), as universidades públicas precisam conciliar pressões por eficiência e resultados com sua missão fundamental de produção e disseminação do conhecimento. Esta dualidade cria tensões específicas que impactam diretamente o trabalho dos gestores universitários.

A evolução dos modelos de gestão universitária reflete as transformações mais amplas da administração pública brasileira. O movimento de modernização administrativa, iniciado com a reforma gerencial dos anos 1990, trouxe novos paradigmas para a gestão universitária, incluindo a ênfase em resultados, eficiência e transparência (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No entanto, como apontam Batista, Rocha e Santos (2020), a implementação desses novos modelos gerenciais nas universidades públicas enfrenta desafios específicos, incluindo:

- a) A necessidade de preservar a autonomia universitária;
- b) A complexidade dos processos decisórios colegiados;

- c) A resistência à mudança em estruturas tradicionalmente burocráticas;
- d) A dificuldade de mensurar resultados em atividades acadêmicas.

A governança universitária moderna demanda uma abordagem que integre princípios gerenciais contemporâneos com as especificidades da academia. Schneider *et al.* (2018) enfatizam que a gestão do conhecimento emerge como elemento crucial neste contexto, permitindo que as universidades desenvolvam capacidades organizacionais mais robustas e adaptativas.

2.2 Competências Gerenciais no Contexto Universitário

O conceito de competências gerenciais no ambiente universitário tem evoluído significativamente nas últimas décadas. Silva *et al.* (2022) definem estas competências como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao gestor universitário desempenhar efetivamente suas funções em um contexto específico.

A literatura contemporânea sobre competências gerenciais em universidades destaca três dimensões fundamentais:

- a) Dimensão Técnica: engloba conhecimentos específicos sobre gestão pública, legislação, processos administrativos e ferramentas gerenciais;
- b) Dimensão Comportamental: inclui habilidades de liderança, comunicação, negociação e gestão de conflitos;
- c) Dimensão Contextual: abrange a compreensão do ambiente universitário, suas especificidades e dinâmicas próprias.

O processo de desenvolvimento de competências gerenciais em universidades apresenta características próprias que o distinguem de outros contextos organizacionais. Costa *et al.* (2020) identificam diferentes modalidades de desenvolvimento dessas competências, que incluem a aprendizagem formal através de programas de capacitação, a aprendizagem experiencial no exercício da função, a aprendizagem social por meio de interações com pares e o autodesenvolvimento através de estudos e reflexão sobre a prática.

A transição do papel exclusivamente acadêmico para funções gerenciais representa um desafio significativo para os docentes universitários. Barbosa *et al.* (2017) destacam que esta mudança envolve não apenas a aquisição de novas competências, mas também uma transformação significativa na identidade profissional do docente.

Esta transição é caracterizada pela necessidade de equilibrar atividades acadêmicas e administrativas, adaptação a novas responsabilidades e demandas, desenvolvimento de uma nova perspectiva institucional e aprendizagem de processos e práticas gerenciais.

Os docentes-gestores enfrentam desafios específicos no exercício de suas funções gerenciais. Pessoa *et al.* (2022) identificam como principais desafios a falta de preparação formal para funções administrativas, a necessidade de conciliar múltiplos papéis, a complexidade dos processos decisórios universitários e as pressões políticas e institucionais.

2.3 Aspectos Organizacionais

A cultura organizacional exerce papel fundamental na gestão universitária, influenciando diretamente as práticas gerenciais e o desenvolvimento de competências. Dario e Lourenço (2017) enfatizam que a cultura universitária possui características próprias que impactam significativamente o trabalho dos gestores, incluindo a valorização da autonomia acadêmica, os processos decisórios participativos, a resistência a mudanças organizacionais e a multiplicidade de subculturas departamentais.

A relação entre cultura organizacional e desenvolvimento de competências gerenciais é particularmente relevante no contexto universitário. O ambiente acadêmico possui características culturais específicas que influenciam como as competências são desenvolvidas e expressas, dentre elas a valorização do conhecimento e da expertise acadêmica, a ênfase em processos democráticos e participativos, o respeito à diversidade de perspectivas e a busca por consenso nas decisões.

A capacitação e o desenvolvimento profissional dos gestores universitários têm ganhado crescente atenção nas últimas décadas. Costa *et al.* (2020) destacam a importância de programas estruturados que considerem as especificidades do contexto universitário, abrangendo a formação em gestão pública e universitária, o desenvolvimento de habilidades de liderança, a capacitação em processos administrativos e o treinamento em gestão de pessoas e conflitos.

A gestão do conhecimento emerge como elemento crucial no desenvolvimento de competências gerenciais universitárias. Schneider *et al.* (2018) enfatizam a importância de:

- a) Sistematização de práticas bem-sucedidas;
- b) Compartilhamento de experiências entre gestores;
- c) Documentação de processos e decisões;
- d) Criação de comunidades de prática.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa descritiva, fundamentada na análise categorial conforme proposta por Bardin (2020). A escolha desta abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as competências requeridas para a gestão universitária estratégica, considerando a complexidade do fenômeno e suas múltiplas dimensões.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2014), permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais, valorizando os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos sujeitos. No contexto desta investigação, esta abordagem possibilitou captar as nuances e especificidades das experiências dos docentes-gestores em sua atuação estratégica na universidade.

3.2 Campo de Pesquisa

A Universidade Federal do Piauí (UFPI), campo desta pesquisa, é uma instituição pública de ensino superior fundada em 1968, que desempenha papel fundamental no desenvolvimento educacional, científico e cultural do estado do Piauí. A estrutura organizacional da UFPI compreende:

- a) Administração Superior (Reitoria, Pró-Reitorias e Superintendências);
- b) Centros de Ensino;
- c) Departamentos Acadêmicos;
- d) Órgãos Suplementares.

3.3 Critérios de Seleção do Campo

A escolha da UFPI como campo de pesquisa fundamentou-se em critérios específicos que incluem sua representatividade institucional no contexto do ensino superior público, a complexidade da estrutura organizacional, a acessibilidade para realização da pesquisa e sua relevância estratégica no desenvolvimento regional.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram selecionados considerando critérios específicos que garantissem a relevância e a profundidade dos dados coletados, incluindo a ocupação de cargo de gestão estratégica na instituição, a experiência mínima de 24 meses na função, a representação de diferentes áreas de conhecimento e a disponibilidade para participar da pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram selecionados considerando critérios específicos que garantissem a relevância e a profundidade dos dados coletados, incluindo a ocupação de cargo de gestão estratégica na instituição, a experiência mínima de 24 meses na função, a representação de diferentes áreas de conhecimento e a disponibilidade para participar da pesquisa.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi desenvolvido em etapas, que compreenderam a elaboração inicial com base na literatura, a validação por especialistas, a realização de entrevista piloto e os ajustes e finalização do instrumento.

O instrumento foi organizado em seis blocos temáticos, cada um com objetivos específicos, que consistem em Introdução e Contexto, que visou compreender a trajetória e experiência dos gestores; Competências, que focou na identificação das competências necessárias e desenvolvidas; Processos e Tomada de Decisão, que explorou os mecanismos decisórios; Capacitação e Desenvolvimento, que investigou processos de aprendizagem e formação; Cultura e Ambiente Organizacional, que analisou o contexto institucional; e Reflexões Finais, que buscou *insights* adicionais e recomendações.

Após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da UFPI, conforme Parecer nº 5.290.639, as entrevistas foram realizadas seguindo um protocolo específico que incluiu o agendamento prévio em horário conveniente ao participante, a realização em ambiente reservado e adequado, a gravação mediante autorização e a duração média de 60 minutos.

3.5 Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu rigorosamente as etapas propostas por Bardin (2020). A pré-análise envolveu a leitura flutuante do material, a organização inicial dos dados, a formulação de hipóteses preliminares e a elaboração de indicadores. Na etapa de exploração do material, realizou-se a codificação sistemática, a identificação de unidades de registro, a classificação e agregação, e a categorização temática. O tratamento dos resultados contemplou

inferências e interpretações, análise reflexiva e crítica, validação das interpretações e elaboração de sínteses.

3.5.1. Utilização do *Software* ATLAS.ti

O processo de análise foi apoiado pelo *software* ATLAS.ti, que permitiu a organização sistemática dos dados, a codificação detalhada das entrevistas, o estabelecimento de relações entre códigos e a visualização de redes semânticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes apresentaram perfil diversificado em termos de idade, formação e experiência profissional, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

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

A análise das trajetórias dos participantes revelou padrões significativos que incluem a progressão gradual em cargos de gestão, a experiência prévia em coordenações e chefias, o desenvolvimento de redes profissionais internas e a aprendizagem através da prática gerencial.

4.1 Competências Estratégicas

As competências estratégicas identificadas podem ser categorizadas em quatro dimensões principais. A visão sistêmica engloba a compreensão do contexto universitário, a percepção das relações intersetoriais, a capacidade de análise macroinstitucional e o entendimento do papel social da universidade. O planejamento estratégico compreende a definição de objetivos e metas, a elaboração de planos de ação, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento de resultados. Na dimensão da tomada de decisão, destacam-se a análise de cenários, a avaliação de riscos, a consideração de múltiplos stakeholders e a capacidade de decisão em ambientes complexos. A gestão da mudança abrange a identificação de oportunidades de melhoria, a condução de processos de transformação, a superação de resistências e a promoção da inovação.

4.2 Competências Relacionais

No âmbito das competências relacionais, identificaram-se quatro categorias principais. A liderança envolve a capacidade de influência, o desenvolvimento de equipes, a gestão de conflitos e a promoção do engajamento. A comunicação abrange a clareza na transmissão de informações, a habilidade de escuta ativa, a capacidade de negociação e a articulação institucional. A inteligência emocional compreende o autoconhecimento, a empatia, a resiliência e o equilíbrio emocional. A gestão de relacionamentos inclui a construção de redes de cooperação, a articulação política, a mediação de interesses e o desenvolvimento de parcerias.

4.3 Competências Técnicas

As competências técnicas foram agrupadas em quatro áreas principais. A gestão administrativa abrange o conhecimento de processos internos, o domínio da legislação pertinente, a gestão documental e os procedimentos administrativos. A gestão financeira compreende o planejamento orçamentário, a execução financeira, a prestação de contas e a captação de recursos. Na gestão de pessoas, destacam-se o desenvolvimento de equipes, a avaliação de desempenho, a gestão de conflitos e os processos de capacitação. A gestão acadêmica engloba a compreensão dos processos educacionais, a gestão curricular, a avaliação institucional e as políticas acadêmicas.

4.4 Processos de Tomada de Decisão na Gestão Universitária

A análise das entrevistas revelou que o processo decisório na gestão estratégica da UFPI apresenta características distintivas que refletem a complexidade do ambiente universitário. Os docentes-gestores relataram uma abordagem predominantemente participativa, que busca equilibrar a necessidade de eficiência administrativa com os valores democráticos da instituição.

Um dos entrevistados destacou esta característica ao afirmar que "as decisões estratégicas na universidade não podem ser tomadas de forma isolada; precisamos considerar múltiplas perspectivas e buscar consensos sempre que possível" (E1). Esta percepção foi corroborada por outro gestor, que enfatizou que "o processo decisório na UFPI é necessariamente coletivo, mesmo que isso implique em tempos mais longos de deliberação" (E4).

A pesquisa identificou quatro elementos fundamentais que caracterizam o processo decisório na gestão estratégica da UFPI:

Os gestores enfatizaram a importância de fundamentar as decisões em dados e informações consistentes. Como destacou um dos participantes: "Procuramos sempre basear nossas decisões em evidências concretas, seja através de dados quantitativos ou qualitativos que nos permitam compreender melhor o contexto e as implicações de cada escolha" (E2).

Este aspecto se manifesta através de práticas como o levantamento sistemático de informações, a análise de séries históricas, a consulta a bases de dados institucionais e os estudos de viabilidade técnica.

O caráter consultivo das decisões emergiu como elemento central na gestão universitária. Os entrevistados destacaram a importância de envolver diferentes atores institucionais no processo decisório. Como observou um gestor: "Mantemos um diálogo constante com coordenadores, chefes de departamento e representantes estudantis antes de tomar decisões que afetam a comunidade acadêmica" (E3).

A observância do marco regulatório e das normas institucionais foi identificada como elemento crucial no processo decisório. Os gestores enfatizaram a necessidade de conformidade com a legislação federal, alinhamento com normas internas, respeito aos procedimentos estabelecidos e documentação adequada dos processos.

4.5 Considerações Estratégicas

As decisões são pautadas por considerações estratégicas que incluem a análise do impacto institucional de longo prazo, o alinhamento com o planejamento estratégico, a sustentabilidade das ações propostas e a viabilidade operacional.

A análise dos dados permitiu identificar três modelos predominantes de tomada de decisão entre os gestores entrevistados:

Modelo Colegiado

Caracteriza-se pela deliberação em órgãos colegiados, com ampla participação da comunidade acadêmica. Como destacou um dos entrevistados: "As decisões mais importantes passam necessariamente pelos conselhos superiores, onde diferentes perspectivas são consideradas antes da deliberação final" (E5).

Modelo Consultivo-Participativo

Envolve consultas informais e discussões prévias com stakeholders relevantes, mesmo em decisões que não exigem formalmente aprovação colegiada. Este modelo foi descrito por um gestor como "uma forma de construir consensos e legitimidade para as decisões" (E6).

Modelo Técnico-Gerencial

Aplicado principalmente em decisões operacionais e técnicas, baseando-se em critérios objetivos e análises especializadas. Como observou um participante: "Em questões técnicas específicas, buscamos fundamentar nossas decisões em pareceres especializados e análises objetivas" (E2).

Os entrevistados identificaram desafios significativos no processo de tomada de decisão:

Complexidade Institucional

A estrutura complexa da universidade foi apontada como um desafio significativo. Um gestor observou que "a multiplicidade de instâncias decisórias e a necessidade de articulação entre diferentes setores tornam o processo decisório mais complexo e, por vezes, mais lento" (E4).

Restrições Orçamentárias

As limitações orçamentárias foram identificadas como um fator que impacta significativamente o processo decisório. Como destacou um entrevistado: "Muitas vezes precisamos fazer escolhas difíceis devido às restrições de recursos, buscando maximizar o impacto positivo com os recursos disponíveis" (E1).

Pressões Temporais

A necessidade de responder rapidamente a demandas urgentes foi mencionada como um desafio significativo. Um gestor observou que "equilibrar a necessidade de decisões rápidas com a importância da consulta e participação é um desafio constante" (E3).

Os participantes identificaram estratégias para melhorar o processo de tomada de decisão:

Sistematização de Processos

A importância de estabelecer procedimentos claros e sistemáticos para a tomada de decisão foi enfatizada. Como observou um gestor: "Estamos trabalhando para desenvolver protocolos e fluxos decisórios mais claros e eficientes" (E5).

Capacitação Específica

A necessidade de capacitação em métodos e ferramentas de tomada de decisão foi destacada como prioritária. Um participante enfatizou que "o desenvolvimento de competências específicas para a tomada de decisão estratégica é fundamental para a melhoria de nossa gestão" (E6).

Suporte Tecnológico

O uso de sistemas de informação e ferramentas tecnológicas foi identificado como elemento importante para aprimorar o processo decisório. Como destacou um entrevistado: "Investir em sistemas que nos permitam acessar e analisar dados de forma mais eficiente é crucial para qualificar nossas decisões" (E2).

4.6 Cultura Organizacional e sua Influência na Gestão

A análise das entrevistas revelou aspectos distintivos da cultura organizacional da UFPI que influenciam significativamente as práticas de gestão. Os participantes destacaram a existência de uma cultura fortemente orientada para valores acadêmicos, com ênfase na colegialidade e na autonomia universitária.

Um dos entrevistados enfatizou que "a cultura da UFPI é marcada por um forte senso de identidade institucional e valorização do conhecimento acadêmico" (E1). Esta percepção foi complementada por outro gestor, que observou que "nossa cultura organizacional privilegia o diálogo e a construção coletiva, mesmo que isso implique em processos mais longos de decisão" (E3).

A influência da cultura organizacional nas práticas gerenciais manifesta-se em diferentes dimensões:

Processos Decisórios

A cultura institucional molda significativamente a forma como as decisões são tomadas. Como destacou um participante: "A tradição de decisões colegiadas está profundamente enraizada em nossa cultura e influencia mesmo as decisões que não exigem formalmente essa abordagem" (E4).

Relações Interpessoais

Os padrões de interação e comunicação são fortemente influenciados pela cultura organizacional. Um gestor observou que "as relações na UFPI são marcadas por um equilíbrio entre formalidade institucional e proximidade pessoal, característico do ambiente acadêmico" (E2).

Gestão de Mudanças

A implementação de mudanças organizacionais é significativamente impactada pela cultura institucional. Como destacou um entrevistado: "Qualquer proposta de mudança precisa considerar nossos valores e tradições institucionais para ser bem-sucedida" (E6).

4.7 Desenvolvimento Profissional dos Gestores

A análise revelou padrões significativos nas trajetórias de desenvolvimento profissional dos gestores universitários. Os participantes destacaram a importância da experiência prática combinada com oportunidades formais de capacitação.

O aprendizado através da prática emergiu como elemento central no desenvolvimento dos gestores. Um participante enfatizou que "muito do que aprendi sobre gestão universitária veio da experiência direta, enfrentando desafios reais e aprendendo com acertos e erros" (E5).

Os gestores identificaram a importância da educação formal e programas de capacitação. Como observou um entrevistado: "A formação específica em gestão, através de cursos e programas estruturados, fornece ferramentas essenciais para nossa atuação" (E1).

Os participantes identificaram áreas prioritárias para desenvolvimento profissional:

Competências Técnicas

A necessidade de atualização em aspectos técnicos da gestão foi destacada. Um gestor observou que "precisamos constantemente nos atualizar sobre legislação, processos administrativos e novas ferramentas de gestão" (E3).

Habilidades Interpessoais

O desenvolvimento de competências relacionais foi identificado como prioritário. Como enfatizou um participante: "As habilidades de liderança e comunicação são fundamentais e precisam ser continuamente desenvolvidas" (E2).

4.8 Impacto das Decisões na Efetividade Institucional

A análise identificou diferentes dimensões em que as decisões gerenciais impactam a efetividade institucional:

Desempenho Acadêmico

Os participantes destacaram como as decisões estratégicas influenciam os resultados acadêmicos. Um gestor observou que "cada decisão que tomamos tem potencial para afetar direta ou indiretamente a qualidade do ensino, pesquisa e extensão" (E4).

Eficiência Administrativa

O impacto das decisões na eficiência operacional foi enfatizado. Como destacou um entrevistado: "Buscamos tomar decisões que otimizem nossos processos e recursos, melhorando a eficiência administrativa" (E6).

Clima Organizacional

A influência das decisões no ambiente institucional foi reconhecida. Um participante observou que "decisões bem fundamentadas e comunicadas adequadamente contribuem para um clima organizacional positivo" (E5).

4.9 Avaliação de Impacto

Os gestores identificaram mecanismos para avaliar o impacto de suas decisões:

Indicadores Quantitativos

A importância de métricas objetivas foi destacada. Como observou um gestor: "Utilizamos indicadores de desempenho para monitorar o impacto de nossas decisões em diferentes áreas" (E2).

Feedback Qualitativo

A relevância do feedback da comunidade acadêmica foi enfatizada. Um participante destacou que "o retorno dos diferentes setores da universidade é fundamental para avaliar o impacto real de nossas decisões" (E1).

4.10 Estratégias para Maximizar Impacto Positivo

Os entrevistados identificaram estratégias para aumentar o impacto positivo das decisões:

Planejamento Integrado

A importância de uma abordagem integrada foi destacada. Como observou um gestor: "Buscamos alinhar nossas decisões com o planejamento estratégico institucional para maximizar seu impacto positivo" (E3).

Monitoramento Contínuo

A necessidade de acompanhamento sistemático foi enfatizada. Um participante destacou que "o monitoramento contínuo nos permite ajustar nossas decisões quando necessário, garantindo maior efetividade" (E4).

4.11 Síntese Integrativa dos Resultados

A análise integrada dos resultados revela a natureza complexa e multifacetada da gestão universitária estratégica na UFPI. As competências identificadas, os processos decisórios observados e os elementos culturais mapeados formam um conjunto interligado que caracteriza a gestão estratégica na instituição.

A pesquisa evidenciou uma forte conexão entre as competências desenvolvidas pelos gestores e a efetividade dos processos decisórios. Como destacou um dos entrevistados: "As competências que desenvolvemos ao longo de nossa trajetória moldam diretamente nossa capacidade de tomar decisões estratégicas efetivas" (E2). Esta relação manifesta-se particularmente em três dimensões principais:

Dimensão Estratégica

Os resultados demonstram que a visão sistêmica e a capacidade de planejamento estratégico são fundamentais para a qualidade das decisões tomadas. Um gestor enfatizou que "nossa capacidade de compreender o contexto mais amplo da universidade influencia diretamente a qualidade de nossas decisões estratégicas" (E4).

Dimensão Relacional

As competências relacionais mostraram-se cruciais para a implementação efetiva das decisões. Como observou um participante: "A habilidade de construir consensos e mobilizar pessoas é tão importante quanto o conhecimento técnico na gestão universitária" (E1).

Dimensão Técnica

O domínio técnico revelou-se essencial para fundamentar as decisões e garantir sua viabilidade. Um entrevistado destacou que "o conhecimento aprofundado dos processos e normas institucionais é fundamental para tomar decisões bem fundamentadas" (E6).

4.12 Cultura Organizacional como Elemento Mediador

A análise revelou o papel central da cultura organizacional como elemento mediador entre competências individuais e resultados institucionais. Este aspecto manifesta-se em diferentes níveis:

Nível Institucional

A cultura organizacional mostrou-se determinante na forma como as competências são desenvolvidas e aplicadas. Como observou um gestor: "Nossa cultura institucional molda não apenas o que fazemos, mas como fazemos" (E3).

Nível Operacional

Os valores e práticas culturais influenciam significativamente a operacionalização das decisões. Um participante enfatizou que "a efetividade de nossas ações depende de sua consonância com os valores institucionais" (E5).

4.13 Desenvolvimento Profissional e Efetividade Institucional

A análise evidenciou uma relação direta entre o desenvolvimento profissional dos gestores e a efetividade institucional. Esta relação manifesta-se em três aspectos principais:

Capacidade de Inovação

O desenvolvimento contínuo das competências gerenciais mostrou-se fundamental para a capacidade de inovação institucional. Como destacou um entrevistado: "Nossa capacidade de implementar mudanças positivas está diretamente ligada ao nosso próprio desenvolvimento como gestores" (E2).

Qualidade das Decisões

O investimento no desenvolvimento profissional reflete-se diretamente na qualidade das decisões tomadas. Um gestor observou que "quanto mais nos desenvolvemos, melhor nossa capacidade de tomar decisões complexas" (E4).

Sustentabilidade das Ações

O desenvolvimento profissional contribui para a sustentabilidade das ações institucionais. Como enfatizou um participante: "Gestores bem-preparados são capazes de implementar mudanças mais duradouras e efetivas" (E1).

4.14 Desafios e Oportunidades Identificados

A análise integrada dos resultados permitiu identificar desafios e oportunidades significativos para a gestão universitária:

Principais Desafios

Os desafios mais significativos incluem a conciliação entre demandas acadêmicas e administrativas, a gestão de recursos limitados, a implementação de mudanças em ambiente complexo e o desenvolvimento contínuo de competências gerenciais.

Oportunidades Estratégicas

As principais oportunidades identificadas envolvem o fortalecimento dos programas de desenvolvimento gerencial, o aprimoramento dos sistemas de suporte à decisão, a intensificação do compartilhamento de experiências e o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão.

Os resultados da pesquisa sugerem implicações importantes para a prática da gestão universitária:

Implicações Estratégicas

A pesquisa evidenciou quatro necessidades fundamentais para o avanço institucional. Primeiramente, destaca-se a importância do alinhamento entre o desenvolvimento individual e institucional, garantindo que o crescimento profissional dos gestores contribua diretamente para os objetivos organizacionais. Em segundo lugar, observa-se a necessidade de fortalecer os mecanismos de gestão estratégica, assegurando uma condução mais efetiva dos processos institucionais. O terceiro aspecto refere-se ao aprimoramento dos processos decisórios, visando maior eficiência e eficácia nas deliberações organizacionais. Por fim, evidencia-se a necessidade do desenvolvimento de lideranças estratégicas, preparando gestores capazes de conduzir a instituição em direção aos seus objetivos de longo prazo.

Implicações Práticas

A análise das implicações práticas revelou quatro aspectos críticos para o aperfeiçoamento da gestão universitária. A implementação de programas estruturados de desenvolvimento emerge como elemento fundamental, proporcionando uma base sólida para

o crescimento das competências gerenciais. Paralelamente, a criação de mecanismos de suporte à decisão apresenta-se como essencial para garantir processos decisórios mais eficazes e bem fundamentados. O fortalecimento das redes de cooperação interna destaca-se como um pilar para a construção de uma gestão mais colaborativa e integrada. Por fim, a promoção de práticas inovadoras de gestão surge como um catalisador para a modernização e aprimoramento dos processos administrativos institucionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou as competências requeridas para uma gestão universitária estratégica no âmbito da Universidade Federal do Piauí, revelando a complexidade e as múltiplas dimensões envolvidas neste processo. A análise aprofundada das experiências e percepções dos docentes-gestores permitiu compreender não apenas as competências necessárias, mas também como estas se desenvolvem e se manifestam no contexto específico da gestão universitária.

5.1 Principais Constatações

A investigação evidenciou que a gestão universitária estratégica requer uma combinação sofisticada de competências que transcende o conhecimento técnico tradicional. Os resultados demonstraram que o sucesso na gestão universitária depende da integração efetiva de competências estratégicas, relacionais e técnicas, todas profundamente influenciadas pelo contexto institucional e pela cultura organizacional da UFPI.

O processo de tomada de decisão emergiu como elemento central na gestão estratégica, caracterizado por sua natureza participativa e pela necessidade de equilibrar múltiplos interesses e demandas. A pesquisa revelou que os gestores desenvolvem abordagens específicas para lidar com a complexidade decisória, fundamentando suas escolhas em uma combinação de análise técnica, experiência acumulada e sensibilidade ao contexto institucional.

5.2 Contribuições Teóricas

Esta investigação amplia o conhecimento existente sobre gestão universitária em vários aspectos significativos. Primeiramente, oferece uma compreensão mais nuançada das

competências gerenciais no contexto específico das universidades públicas brasileiras, destacando como diferentes dimensões de competência se inter-relacionam na prática da gestão estratégica.

A pesquisa também contribui para o entendimento da relação entre cultura organizacional e desenvolvimento de competências gerenciais, demonstrando como o contexto institucional influencia não apenas o desenvolvimento, mas também a expressão das competências dos gestores universitários.

5.3 Contribuições Práticas

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem insights valiosos para o desenvolvimento de programas de capacitação e formação de gestores universitários. As competências identificadas e as estratégias de desenvolvimento mapeadas podem servir como base para o planejamento de iniciativas de desenvolvimento gerencial mais efetivas.

Adicionalmente, a compreensão dos processos decisórios e dos fatores que os influenciam pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão na UFPI e em outras instituições de ensino superior, promovendo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.

5.4 Implicações para a Gestão Universitária

Implicações Institucionais

Os resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de uma abordagem mais estruturada para o desenvolvimento de competências gerenciais na UFPI. Isto inclui a criação de programas formais de capacitação, o estabelecimento de sistemas de mentoria e o fortalecimento dos mecanismos de compartilhamento de experiências entre gestores.

A compreensão da influência da cultura organizacional nas práticas de gestão também sugere a importância de considerar aspectos culturais no planejamento e implementação de mudanças organizacionais, buscando alinhar iniciativas de desenvolvimento com os valores e práticas institucionais estabelecidos.

Implicações para o Desenvolvimento Profissional

Para os docentes que assumem ou pretendem assumir funções gerenciais, os resultados destacam a importância do desenvolvimento contínuo de competências em múltiplas

dimensões. A pesquisa sugere que o sucesso na gestão universitária requer um compromisso com o aprendizado permanente e a capacidade de adaptar-se a contextos em constante evolução.

5.5 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Esta investigação apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O foco em gestores estratégicos de uma única instituição, embora permitindo uma análise aprofundada do contexto específico, pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos institucionais.

5.5.1. Sugestões para Pesquisas Futuras

Futuros estudos poderiam explorar:

- A comparação das competências gerenciais entre diferentes níveis hierárquicos da gestão universitária;
- O desenvolvimento de estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino superior;
- A investigação longitudinal do desenvolvimento de competências gerenciais ao longo do tempo;
- A análise do impacto de programas formais de desenvolvimento gerencial na efetividade da gestão universitária.

5.6 Considerações Conclusivas

Esta pesquisa demonstra que a gestão universitária estratégica é um processo complexo que demanda uma combinação sofisticada de competências, profundamente influenciada pelo contexto institucional e cultural. O desenvolvimento dessas competências requer uma abordagem sistemática e integrada, que considere tanto aspectos técnicos quanto comportamentais.

Os resultados obtidos não apenas contribuem para o avanço do conhecimento sobre gestão universitária, mas também oferecem *insights* práticos para o desenvolvimento de gestores mais efetivos no contexto do ensino superior público brasileiro. A compreensão das

competências necessárias e dos processos através dos quais elas se desenvolvem pode informar políticas e práticas institucionais voltadas para o fortalecimento da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, R. P *et al.* Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes. **JPM - Journal of Perspectives in Management**, v. 6, p. 55, 2022a.

BACKES, D. A. P *et al.* Gestão dos recursos organizacionais essenciais para o bom desempenho na Avaliação da Capes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 23, n. 2, 2022.

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

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

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior. **Revista PRETEXTO**, v. 17, n. 4, p. 95–110, 2017.

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

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

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

BOEIRA, J *et al.* Aprendizagem Formal e Informal no Desenvolvimento de Gestores: estudo de caso em IES. **RGO. Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 198–215, 2022.

BRAGA, P. E *et al.* Formação de Banca para Concurso Docente e os Princípios da Administração Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, 2023.

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

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

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

COSTA, E. O. *et al.* Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 10, n. 2, p. 120-138, 2020.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-372, 2017.

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

FALQUETO, J. M. Z. *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 24, n. 2, p. 357–378, 2019.

FILHO, A. R. C. T. *et al.* Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 185-208, 2017.
GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A.; AKUTSU, L. A profissionalização da gestão de recursos humanos no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 5, p. 1189-1217, 2021.

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

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

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

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

NUNES, A *et al.* (2022). Capacidades Organizacionais para Sustentabilidade Corporativa: um estudo em instituições federais de ensino superior. **Anais...ENEGEP 2022 - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2022.

PASCUCI, L. *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 37–59, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BONFIM, D. F; REIS, J. C. H. B. A Gestão Universitária em Nível Estratégico na Universidade Federal do Piauí: Uma Investigação das Competências Requeridas. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 4, art. 3, p. 47-70, abr. 2025.

Contribuição dos Autores	D. F. Bonfim	J. C. H. B. Reis
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X